

Zorgen voor toekomstig personeel

Onderzoek naar de uitstroom van personeel in de zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland.

ZORG
PLEIN
NORD



**rijksuniversiteit
groningen**

Augustus 2009
Vakgroep Sociologie
Rijksuniversiteit Groningen

Valerie Rings
Prof. Dr. M.C. Mills
Dr. N. Steverink

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Theoretisch kader	5
2.1. Ontslag nemen	5
2.2. Wat zijn de vertrekredenen?	8
2.3. Welke werknemers gaan weg?	8
2.3.1. Carrièrepad	9
2.3.2. Gezinspad	11
2.4. Waar gaat men naartoe?	12
2.5. Het verband tussen levensfasen en bestemmingen	13
2.7 Opleidingsniveau en binding aan organisatie	15
3. Methoden	16
3.1. De steekproef	16
3.2 Dataverzameling	17
3.3 Respons	18
3.3.1. Representativiteit geslacht	19
3.3.2. Representativiteit leeftijd	19
3.3.3. Representativiteit functies	20
3.4. Methoden van analyseren	21
3.5. Variabelen	22
4. Resultaten	26
4.1 Wat zijn de vertrekredenen?	27
4.2 Wie gaat er weg?	27
4.3 Is er een verband tussen wie zijn weggegaan en de vertrekredenen?	28
4.4 Waar gaat men naartoe?	31
4.4 Is er een verband tussen wie zijn weggegaan en waar zij naartoe zijn gegaan?	32
4.5 Is er een verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen?	34
5. Conclusie en discussie	37
5.1. Demografische kenmerken van uitgestroomde werknemers	38
5.2. Vertrekredenen	39
5.3. Bestemmingen	41
5.4. Levenslooptheorie geëvalueerd	42
5.5. Wanneer is de uitstroom problematisch?	42
5.6 Vervolgonderzoek	43
5.7. Beleidsaanbevelingen naar aanleiding van de resultaten	44
7. Literatuurlijst	46
Bijlagen	49

1. Inleiding

Nederland krijgt de komende jaren te maken met een tekort in het aanbod van personeel op de arbeidsmarkt (CAB, 2008; Prismant, 2008^a). De belangrijkste oorzaken hiervan zijn de vergrijzing en ontgroening van de samenleving (CAB, 2008; Gezondheidsraad, 2005; Prismant, 2008^a). In Noord-Nederland, in Groningen, Drenthe en Friesland, wordt een nog groter tekort verwacht (CAB, 2008). Dit heeft naast een sterkere ontgroening en vergrijzing te maken met het negatieve migratiesaldo in deze regio, het aantal mensen dat vertrekt is groter dan de nieuwe instroom (CAB, 2008; Prismant, 2008^a). Vooral in de zorgsector worden naar aanleiding van de tekorten op de arbeidsmarkt problemen verwacht (CAB, 2008; Gezondheidsraad, 2005; Prismant, 2008^a). En ook in de welzijnssector kunnen problemen ontstaan (Prismant, 2008^a). De vergrijzing van de samenleving en daarnaast de toenemende medicalisering leiden namelijk ook tot een toenemende vraag naar zorg. Deze toenemende vraag geeft meer werkgelegenheid in de zorg- en welzijnssector, maar door de tekorten van personeel kan naar verwachting aan deze vraag naar personeel niet worden voldaan (CAB, 2008; Gezondheidsraad, 2005; Prismant, 2008^a).

Om toch voldoende zorg te kunnen leveren zijn er verschillende mogelijkheden. Gekeken wordt naar technologische ontwikkelingen die het voor zorgbehoeftige mensen mogelijk maken om zelfstandig te leven, en naar mogelijkheden voor meer informele verzorging door familieleden of vrienden (mantelzorgers) (Gezondheidsraad, 2005). Toch zullen deze oplossingen de professionele verzorging niet helemaal kunnen vervangen (Gezondheidsraad, 2005). De vraag naar personeel in de zorgsector zal blijven toenemen. Het blijft daarom belangrijk om zoveel mogelijk mensen aan te trekken voor de arbeidsmarkt in de zorg, en bestaande werknemers te behouden door de uitstroom te beperken (Prismant, 2008^a).

Het verwachte arbeidstekort oplossen is een vraagstuk dat ook speelt binnen zorg- en welzijnsinstellingen. Voor sommige functies is al een tekort op de arbeidsmarkt merkbaar bij deze instellingen (Prismant, 2008^a). Om deze functies te kunnen vervullen richt men zich vooral op de instroom van personeel. Door bijvoorbeeld het imago van zorg te verbeteren of door nieuwe werknemers binnen een instelling op te leiden, hopen zij voldoende personeel te kunnen aantrekken. De uitstroom van personeel heeft echter weinig aandacht. Uit gesprekken met managers en bestuursleden van zorg- en welzijnsinstellingen is gebleken dat er weinig inzicht is in de uitstroomgegevens van instellingen en van de arbeidsmarkt.

Toch is behoud van personeel geen onbelangrijk thema voor HR-managers. In een onderzoek naar zaken die door HR-managers als problematisch worden gezien voor de organisatie staat behoud van personeel op plaats vier van tien (Collins et al., 2008). Driekwart van alle HR-managers gaf aan problemen te hebben met behoud van personeel in de organisatie (Collins et al., 2008). Uitstroom van personeel betekent in sommige gevallen verlies voor instellingen (Gray & Philips, 1996; Hayes et al., 2006; Shields & Ward, 2001). Verlies aan bijvoorbeeld ervaring, kennis en werkkracht (Gray & Philips, 1996; Hayes et al., 2006; Shields & Ward, 2001). Daarnaast wordt vaak in

jongere werknemers geïnvesteerd in een opleiding of cursus. Deze investering gaat verloren als deze jongere werknemer op korte termijn weer uitstroomt.

Ook in (wetenschappelijke) onderzoeken is weinig te vinden over vertrekredenen van personeelsleden die zijn uitgestroomd bij zorg- en welzijnsinstellingen. Dit kan veroorzaakt worden doordat de uitgestroomde werknemers een lastige doelgroep vormen om te onderzoeken, nadat zij een organisatie hebben verlaten gaan veel gegevens om hen te traceren verloren. Op landelijk niveau wordt vooral door Prismant onderzoek gedaan naar de uitstroom van personeel in de zorg- en welzijnssector (Prismant, 2008^a; 2008^b). De uitkomsten van dit onderzoek zijn weinig verdiepend en bieden geen verklaring voor de uitstroom. In rapporten van het onderzoek worden bijvoorbeeld alleen voorkombare vertrekredenen genoemd. Aan overige vertrekredenen, zoals persoonlijke redenen, wordt geen aandacht besteed (Prismant, 2008^a; 2008^b). Daardoor rijst de vraag of werknemers bij de organisatie zouden blijven als alleen deze voorkombare vertrekredenen worden opgelost. Zijn er niet meer factoren van belang als werknemers besluiten om ontslag te nemen? Daarnaast zou het ook interessant zijn om de vertrekredenen te kunnen verklaren. Zijn er bepaalde demografische kenmerken van werknemers die van invloed zijn op de vertrekreden die ze aangeven?

Ondanks de bewustwording van het verwachte tekort in de zorg, wordt de aanpak van het probleem door organisaties verschoven omdat de tekorten op grote schaal nog niet merkbaar zijn. Het is echter belangrijk om nu al te kijken naar de mogelijkheden. Aan de instroom van personeel wordt al gewerkt. Door dit onderzoek naar uitstroom hoop ik bij te dragen aan kennis voor het maken van beleid voor het behouden van personeel. In dit onderzoek hoop ik bruikbare en verklarende gegevens te kunnen presenteren. Op basis van de resultaten uit het onderzoek kunnen aanbevelingen worden gedaan over het verminderen van de uitstroom. De algemene onderzoeksvraag is:

Hoe ziet de uitstroom van personeel bij zorg- en welzijnsinstellingen in Groningen, Drenthe en Friesland eruit? Wat zijn de vertrekredenen, wat zijn de demografische kenmerken van werknemers die zijn uitgestroomd en waar is men naartoe gegaan?

Naast deze hoofdvraag zijn verschillende subvragen gemaakt:

- 1. Is er een verband tussen demografische kenmerken van werknemers die zijn uitgestroomd en hun vertrekredenen?*
- 2. Is er een verband tussen demografische kenmerken van werknemers die zijn uitgestroomd en waar zij naartoe zijn gegaan?*
- 3. Is er een verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen?*

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden wordt gekeken naar de werknemers die het afgelopen jaar zijn uitgestroomd bij zorg- en welzijnsinstellingen in Noord-Nederland. Door te onderzoeken wie uitstromen, waarom ze uitstromen en waar

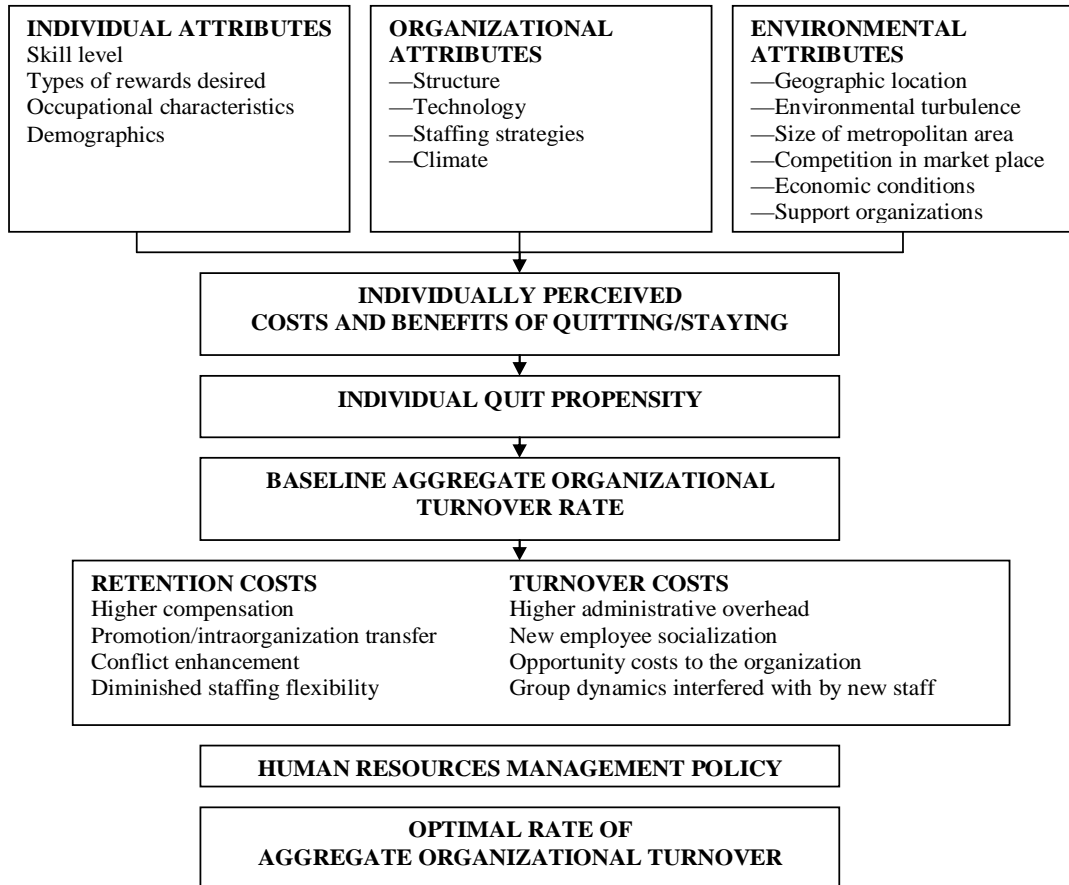
naartoe ze uitstromen, zal meer inzicht worden verkregen in de (oppervlakkige) cijfers van uitstroom. Met de uitstroomgegevens van werknemers kan onderzoek worden gedaan op instellingsniveau en daarnaast op sectorniveau, namelijk voor de zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland. Is er vooral sprake van mobiliteit of stromen er veel mensen uit de zorg en welzijnssector? Vervolgens kunnen de vertrekredenen aangeven of het mogelijk is om deze uitstroom te verminderen.

In dit rapport zal als eerste een theoretisch kader geschetst worden. Hierin worden theorieën over het nemen van ontslag besproken, ook wordt hierin het model voor ontslag van Abelson en Baysinger (1984) geïntroduceerd. Een verklaring voor verschillen in vertrekredenen wordt gezocht in verschillende levenslooptheorieën, deze zullen ook in het theoretisch kader naar voren komen. Naar aanleiding van deze theorieën worden verschillende hypotheses geformuleerd. Hoe deze hypotheses worden onderzocht zal worden besproken in hoofdstuk 3. Hierbij wordt de methode voor dataverzameling uiteengezet, de representativiteit van het onderzoek wordt bekeken en de methoden van analyseren uitgelegd. In hoofdstuk 4 staan de resultaten van de analyses. In de conclusie worden alle onderzoeksvragen beantwoord. Ten slotte worden aan de hand van de bevindingen uit het onderzoek aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en voor het behoud van personeel in zorg- en welzijnsinstellingen.

2. Theoretisch kader

2.1. Ontslag nemen

Er zijn veel factoren die kunnen bijdragen aan de beslissing van werknemers om ontslag te nemen. Vaak wordt in onderzoeken onderscheid gemaakt tussen individuele factoren, factoren vanuit de organisatie en factoren vanuit de omgeving (Abelson & Baysinger, 1984; Irvine & Evans, 1995; Gray & Philips; 1996; McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007; Tai, Bame & Robinson, 1998). Hoe de verschillende factoren van invloed zijn op het nemen van ontslag is weergegeven in verschillende modellen (Abelson & Baysinger, 1984; Irvine & Evans, 1995; McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007; Tai, Bame & Robinson, 1998). In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van het model van Abelson en Baysinger (1984) (zie figuur 1). Want terwijl de meeste modellen zich alleen richten op de invloed van verschillende factoren op de intentie voor ontslag, gaat het model van Abelson en Baysinger (1984) verder en laat ook consequenties voor organisaties zien.



Figuur 1: Model voor ontslag van werknemers (Abelson & Baysinger, 1984)

Ontslag is het effect van een afweging tussen 'pull factors' en 'push factors' door werknemers (in het model 'individual perceived costs and benefits of quitting/staying') (Abelson & Baysinger, 1984; Gray & Philips, 1996; Irvine & Evans, 1995; Mano-Negrin & Kirschenbaum, 1999). Werknemers vergelijken de huidige situatie waarin ze werken met wat het werken bij een andere werkgever hen kan bieden (Gray & Philips; 1996, Irvine & Evans, 1995; Mano-Negrin & Kirschenbaum, 1999). De 'pull factors' zijn factoren die het blijven werken bij de organisatie aantrekkelijk maakt voor werknemers, de organisatie 'trekt' aan ze. De 'push factors' zijn factoren die het werken bij andere organisaties aantrekkelijker maakt, de werknemer wordt daardoor uit de organisatie 'geduwd'. Werknemers kiezen voor de situatie die voor hen het meeste oplevert (Gray & Philips; 1996, Irvine & Evans, 1995; Mano-Negrin & Kirschenbaum, 1999). Ook de kosten van het tijdelijk geen baan hebben worden hierbij meegewogen (Gray & Philips, 1996, Irvine & Evans, 1995; Mano-Negrin & Kirschenbaum, 1999).

Het nemen van ontslag is een proces met verschillende fasen. Nadat de afweging tussen push- en pullfactoren is gemaakt komt men in de volgende fase. Deze fase is de intentie om ontslag te nemen (in het model 'individual quit propensity'). De intentie om ontslag te nemen wordt gezien als een fase die iedereen ondergaat voordat hij of zij ontslag neemt (Abelson & Baysinger, 1984; Irvine & Evans, 1995; McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007). Dit betekent niet dat alle werknemers die de intentie hebben om

ontslag te nemen dat ook daadwerkelijk doen, maar het blijkt een goede voorspeller te zijn. Mercer (1979) concludeert uit zijn onderzoek dat 79 procent van alle werknemers die de intentie hebben om te stoppen, na een jaar ook daadwerkelijk gestopt zijn. Ook meer recente onderzoeken ondersteunen de bevinding dat intentie om te stoppen in de meeste gevallen leidt tot het daadwerkelijk nemen van ontslag (Irvine & Evans, 1995; McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007).

Dit onderzoek gaat over werknemers die al gestopt zijn met werken voor de organisatie, in het model zitten deze personen in de 'baseline aggregate organizational turnover rate' (Abelson & Baysinger, 1984). Er zal worden teruggekeken naar de factoren die hebben bijgedragen aan deze beslissing door middel van de vertrekredenen van de uitgestroomde werknemers. De vertrekredenen zijn hiervoor ingedeeld naar de factoren uit het model (Abelson & Baysinger, 1984). Voor vertrekredenen met betrekking tot de organisatie ('organizational attributes' in Abelson & Baysinger, 1984) is daarnaast een onderscheid gemaakt tussen pull- en pushfactoren. Vertrekredenen die betrekking hebben op de organisatie waar men werkte zijn ingedeeld als pullfactoren. Factoren die men graag wil bereiken in de nieuwe baan zijn ingedeeld onder pushfactoren. In tabel 1 is te zien hoe deze indeling van de vertrekredenen eruit ziet.

Tabel 1: Vertrekredenen in categorieën volgens het model van Abelson en Baysinger (1984)

Individuele vertrekredenen	Vertrekredenen m.b.t. organisatie	Vertrekredenen m.b.t. omgeving
<ul style="list-style-type: none"> - Vanwege de zorg voor kinderen thuis - Vanwege onbetaalde zorg voor anderen thuis - Gezondheidsredenen - Vanwege een verhuizing - Opleiding (ver-)volgen 	<p><i>Pull factoren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - De organisatie beviel niet - Er was geen prettige werksfeer - Te hoge werkdruk - Aflopen van het contract - De inhoud van het werk beviel me niet - Relatie met de leidinggevende - Reorganisatie <p><i>Push factoren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ik wilde werk dat beter betaalt - Ik wilde een baan waarin ik beter kan doorgroeien - Ik wilde meer of minder uren werken - Ik wilde gunstigere arbeidsvoorwaarden - Ik wilde wel eens iets anders - Als zelfstandige werken - Ik wilde geen onregelmatige werktijden/ een vast contract 	<ul style="list-style-type: none"> - te lange reistijd woon-werkverkeer - Ik kon een andere baan krijgen - (vervroegd) pensioen

2.2. Wat zijn de vertrekredenen?

Er is weinig wetenschappelijke literatuur over vertrekredenen van uitgestroomd personeel uit de zorg en welzijnssector. Onderzoeken over uitstroom van personeel richten zich op factoren die van invloed zijn op de intentie om ontslag te nemen bij werknemers die nog werkzaam zijn in een organisatie, en niet op de uiteindelijke vertrekredenen van het uitgestroomde personeel (Abelson & Baysinger, 1984; Irvine & Evans, 1995; Gray & Philips, 1996; McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007; Tai, Bame & Robinson, 1998). Gegevens over vertrekredenen zijn wel te vinden in arbeidsmarktverkenningen van de zorg- en welzijnssector (Prismant, 2008^a; 2008^b; Bekker et al., 2008).

In deze onderzoeken wordt onderscheid gemaakt tussen voorkombare vertrekredenen en niet voorkombare vertrekredenen. Voorkombare redenen zijn redenen die te voorkomen waren volgens de werknemers die ontslag hebben genomen (Prismant, 2008^a), hieronder vallen bijvoorbeeld te hoge werkdruk, onvoldoende loopbaanperspectief, geen prettige sfeer op de afdeling etc. (Prismant, 2008^a; 2008^b). Onder niet te voorkomen vertrekredenen staat bijvoorbeeld (vervroegd) pensioen of vanwege gezondheidsredenen (Prismant, 2008^a; 2008^b).

Als de vertrekredenen uit de arbeidsmarktverkenningen worden vergeleken met de factoren die van invloed zijn op intentie van ontslag uit het model van Abelson & Baysinger (1984), valt op dat in de arbeidsmarktverkenningen vooral uit wordt gegaan van organisatiefactoren als reden van ontslag (Prismant, 2008^a; 2008^b; Bekker et al., 2009). Naar individuele redenen en omgevingsfactoren wordt niet of nauwelijks gevraagd. Dit onderzoek heeft naast organisatiefactoren ook individuele en omgevingsfactoren gemeten als reden van vertrek. Uit het model blijkt namelijk dat deze factoren wel van invloed zijn op de intentie van werknemers om ontslag te nemen (Abelson & Baysinger, 1984; Irvine & Evans, 1995; Gray & Philips, 1996; McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007; Tai, Bame & Robinson, 1998). De vertrekredenen zijn ingedeeld zoals de factoren in het model van Abelson en Baysinger (1984). Vervolgens is er een onderscheid gemaakt tussen organisationele 'push' en 'pull' factoren.

2.3. Welke werknemers gaan weg?

Het model van Abelson en Baysinger (1984) laat zien hoe het nemen van ontslag in verschillende stappen verloopt voor werknemers en laat factoren zien die daarop van invloed zijn. Het geeft echter geen verklaring voor waarom werknemers bepaalde vertrekredenen aangeven (Bekker et al., 2008). Bij de ene werknemer zullen bepaalde factoren meer van invloed zijn op het ontslag dan andere factoren. Zijn er bepaalde demografische kenmerken van werknemers die kunnen verklaren dat werknemers verschillende vertrekredenen aangeven?

Dit brengt ons bij de eerste onderzoeksvraag:

1. *Is er een verband tussen demografische kenmerken van werknemers die zijn uitgestroomd en hun vertrekredenen?*

Een verklaring kan wellicht worden gevonden in levenslooptheorieën (Crosnoe & Elder, 2002; Elder, 1998; Jacobs, 1999; O'Neil & Bilimoria, 2005; Shrier et al., 2009; Tomlinson, 2006). Levensloop- en levensfasetheorieën worden in arbeidsmarktonderzoeken veel gebruikt voor adviezen voor personeelsbeleid in organisaties (Bontekoning, 2008; Stecr, 2006; Van den Bossche et al., 2007). Een bekend voorbeeld hiervan is levensfasebewust-personeelsbeleid voor oudere werknemers (Stecr, 2006; Van den Bossche et al., 2007).

Volgens levenslooptheorieën bestaat de levensloop van mensen uit levensfasen waarin voorspelbare gebeurtenissen voorkomen (Crosnoe & Elder, 2002; Elder, 1994; Jacobs, 1999; O'Neil & Bilimoria, 2005; Shrier et al., 2009; Tomlinson, 2006). Meestal wordt een levensfase gedefinieerd naar leeftijdscategorieën waarin gebeurtenissen en overgangen voorkomen. Een bepaalde gebeurtenis is altijd deel van een grotere reeks gebeurtenissen (de levensfase), daardoor krijgt die gebeurtenis een bepaalde vorm en betekenis (Elder, 1994).

De levensloop kan worden bestudeerd van verschillende kanten, er kan gekeken worden naar vaste patronen van gebeurtenissen in een gezin, in een opleiding of carrière op het werk (Crosnoe & Elder, 2002; Elder, 1994). Deze verschillende benaderingen van levensloop worden ook wel 'sociale paden' genoemd (Crosnoe & Elder, 2002; Elder, 1994). Lange tijd werden deze sociale paden apart van elkaar bestudeerd, er werd een apart pad voor de levensfasen van een gezin gemaakt, een apart pad voor carrière etc. Later is men ook gaan onderzoeken hoe deze sociale paden elkaar beïnvloeden (Elder, 1994).

2.3.1. Carrièrepad

Ontslag kan worden gezien als een gebeurtenis op het carrièrepad. Ook deze gebeurtenis wordt beïnvloed door de levensfase waarin men zit in het carrièrepad (Elder, 1994). Hoe het ontslag is beïnvloed door de levensfase van de werknemer zal in dit onderzoek moeten blijken uit de vertrekredenen. Onderzocht wordt of werknemers in verschillende levensfasen, verschillende vertrekredenen aangeven. Hiervoor zal eerst een bruikbare definitie moeten worden gevonden voor de levensfasen op het carrièrepad.

Gekozen is voor de theorie over 'adult development stages' (Levinson, 1986; O'Neil & Bilimoria, 2005). Deze theorie heeft verschillende levensfasen gedefinieerd voor vrouwen en hun carrière. Hiervoor is gekozen omdat ruim 83 procent van de werknemers in de zorg- en welzijnssector vrouw is (Prismant, 2008^a). Volgens deze theorie hebben vrouwen in verschillende levensfasen, verschillende zienswijzen op hun carrière en loopbaan. De indeling onderscheidt drie fasen in leeftijd: van 24 jaar tot 35 jaar als de vroege volwassen fase en de overgang naar de dertiger jaren; van 36 jaar tot 45 jaar als de overgang van de vroege volwassenheid naar de midden volwassen

fase; ten slotte de fase van overgang naar de vijftiger jaren en intrede in de midden volwassen fase van 45 jaar tot 60 jaar (Levinson, 1986; O'Neil & Bilimoria, 2005).

Als de vertrekreden beïnvloed wordt door de levensfasen dan zijn de eigenschappen uit de 'adult development stages' (O'Neil & Bilimoria, 2005) van vrouwen terug te zien in hun vertrekredenen. Naar aanleiding van de eigenschappen die worden toegeschreven kan daarom een voorspelling worden gemaakt van de vertrekredenen.

Leeftijd fase 1 (24-35 jaar) wordt omschreven als een 'idealistische fase'. Vrouwen in deze fase willen graag carrière maken, succes hebben op het werk en positieve invloed op anderen uitoefenen. Zij zullen daarom snel een andere baan zoeken om door te kunnen groeien (O'Neil & Bilimoria, 2005). Veel van deze vrouwen hebben in het begin van deze fase nog geen kinderen, maar zij maken zich wel zorgen om het combineren van kinderen en werk. Ze zijn al bezig met het plannen van omstandigheden waarin ze werk en familie goed kunnen combineren als het zover is. Als zij zien dat dit in een organisatie niet mogelijk is, kan dit een reden zijn om te vertrekken (O'Neil & Bilimoria, 2005). Gemiddeld krijgen vrouwen in Nederland op hun 29^{ste} jaar hun eerste kind (Portegijs et al., 2006), ook dit valt binnen deze levensfase. De kenmerken van deze levensfase overwegend, is de verwachting dat deze werknemers ontslag zullen nemen om pushfactoren vanwege hun carrière, of individuele vertrekredenen zullen aangeven vanwege de zorg voor kinderen.

De tweede levensfase (36-45 jaar) noemen O'Neil en Bilimoria (2005) de 'pragmatische fase'. De vrouwen in deze fase definiëren succes als persoonlijk geluk en verrijking. Zij zien hun carrière niet als middel om dit te bereiken. Het gezinsleven en de zorg voor kinderen worden belangrijker. Zij zullen dus hun energie richten op andere onderdelen van hun leven in plaats van hun werk (O'Neil & Bilimoria, 2005). In deze fase maken ze belangrijke beslissingen met betrekking tot hun persoonlijke leven en carrière (O'Neil & Bilimoria, 2005). Omdat persoonlijke factoren zwaarder gaan wegen in deze levensfase is de verwachting dat deze werknemers vooral individuele vertrekredenen zullen aangeven.

De laatste levensfase die O'Neil en Bilimoria (2005) onderscheiden is de 'herziene bijdrage' (46-60 jaar). Vrouwen in deze fase zijn gericht op het bijdragen aan de organisatie, hun familie en hun omgeving. Voor veel van deze vrouwen is hun persoonlijke leven op een bepaald punt in hun carrière ondergeschikt geworden aan hun professionele leven. Gebeurtenissen als een scheiding of het overlijden van een partner kunnen op een gegeven moment zorgen voor een hernieuwde focus op hun carrière (O'Neil & Bilimoria, 2005). Carrières worden gezien als leermogelijkheden en als een kans om verschil uit te maken voor anderen (O'Neil & Bilimoria, 2005). Aangezien de nadruk wordt gelegd op het bijdragen aan een organisatie, is de verwachting dat deze werknemers vooral zullen vertrekken bij een organisatie als deze niet bevalt, dus vanwege pullfactoren.

De volgende verwachtingen zijn opgesteld om te toetsen of levensfasen invloed hebben op vertrekredenen:

Hypothese 1: Het verband tussen levensfasen op het carrièrepad en vertrekredenen:

H0: Er is geen verband tussen verschillende levensfasen op het carrièrepad en vertrekredenen.

H1: Er is een verband tussen de verschillende levensfasen op het carrièrepad en vertrekredenen van vrouwelijke werknemers. De jongste categorie werknemers noemen vaker dan oudere werknemers push factoren als vertrekreden. Werknemers in de middelste leeftijdsfase zullen vaker individuele vertrekredenen aangeven dan werknemers in de andere fases. De oudste werknemers zullen vaker push factoren aangeven als vertrekredenen vergeleken met jongere werknemers.

2.3.2. Gezinspad

Gebeurtenissen op een sociaal pad kunnen worden beïnvloed door gebeurtenissen uit een ander sociaal pad (Elder, 1998). Ook ontslag op het carrièrepad kan worden beïnvloed door gebeurtenissen uit een ander sociaal pad. In dit geval wordt gekeken naar het effect van het krijgen van kinderen, een gebeurtenis op het gezinspad. Uit onderzoeken blijkt namelijk dat het hebben van kinderen effect heeft op het nemen van ontslag (McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007; Mol, 2008; O'Neil & Bilimoria, 2005; Tai, Bame & Robinson, 1998).

In de onderzoeken worden verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen voor de invloed die het krijgen van kinderen heeft op de carrière (De Graaf, 1994; Mol, 2008; O'Neil & Bilimoria, 2005). Ondanks de emancipatie hebben vrouwen meestal de belangrijkste rol en verantwoordelijkheid in de opvoeding van kinderen (O'Neil & Bilimoria, 2005). De geboorte van een kind zorgt dan ook vooral voor vrouwen voor een grote verandering in het arbeidspatroon (Baxter, 2005; Jacobs, 1999; Mol, 2008). Volgens De Graaf vertonen vrouwen een sterke mobiliteit op de arbeidsmarkt, mede doordat de loopbaan van vrouwen sterk afhankelijk is van de gezinscyclus (De Graaf, 1994).

De geboorte van het eerste kind zorgt voor de grootste veranderingen in de loopbaan. Van de vrouwen in Nederland stopt 9 procent met werken na de geboorte van het eerste kind (Mol, 2008). Maar de meeste vrouwen gaan na de geboorte van een kind minder uren werken. Een middelgrote deeltijd baan van 20-27 uur is dan het meest voorkomend (Mol, 2008). Niet alle moeders veranderen hun arbeidspatroon na aanleiding van het eerste kind. Ongeveer 40 procent van de vrouwen blijft een gelijk aantal uren werken, dit zijn vooral vrouwen die al een parttime baan hebben voor de geboorte (Mol, 2008). De geboortes van een tweede of derde kind zorgen voor minder verandering (Mol, 2008).

Hoe kan het krijgen van kinderen worden ingedeeld in levensfasen? De leeftijd van het jongste kind lijkt hiervoor geschikt, het is een belangrijke factor bij keuzes die vrouwen maken in hun carrière (Baxter, 2005; De Graaf, 1994; Dessens, Van Doorne-

Huiskes & Mertens, 1990). Jonge kinderen hebben veel zorg nodig en vrouwen houden hiermee rekening in hun loopbaan. Naarmate het kind de schoolgaande leeftijd bereikt gaan vrouwen weer werken of meer uren werken. De daaropvolgende fase komt wanneer het kind 18 jaar of ouder is (Baxter, 2005; De Graaf, 1994; Dessens, Van Doorne-Huiskes & Mertens, 1990; Portegijs et al., 2006).

Als er een verband is tussen de zorg voor kinderen en de vertrekredenen, zal dit het sterkst te zien zijn voor kinderen tot 5 jaar. Vrouwen met kinderen van deze leeftijd zullen naar verwachting het vaakst aangeven dat zij om individuele redenen vertrekken bij een organisatie. Voor de invloed van gezinsfase en vertrekredenen van vrouwelijke werknemers zijn verwachtingen opgesteld:

Hypothese 2: het verband tussen gezinsfases en vertrekredenen

H0: Er is geen verband tussen gezinsfases en vertrekredenen.

H1: Er is wel een verband tussen gezinsfases en vertrekredenen voor vrouwelijke werknemers. Als vrouwen kinderen hebben waarvan het jongste kind jonger is dan 5 jaar is, zullen zij vaker individuele vertrekredenen aangeven dan vrouwen zonder kinderen.

2.4. Waar gaat men naartoe?

Naast de vraag welke werknemers weggaan en waarom men weggaat, is het interessant om te zien waar men naartoe gaat. Hebben de uitgestroomde werknemers alweer een nieuwe baan? Zijn zij nog werkzaam in de zorg- en welzijnssector? Of kozen zij voor een andere sector? Door bestemmingen te onderzoeken kan worden bekeken wat de effecten van uitstroom van werknemers op macroniveau zijn, in dit geval de effecten voor de arbeidsmarkt in de zorg- en welzijnssector. Bestemmingen van uitgestroomde werknemers zijn bijvoorbeeld pensioen, inactief, op zoek naar een baan, een baan buiten de zorg- en welzijnssector en een baan binnen de zorg- en welzijnssector (Prismant, 2008^b).

Uit- en instroom zijn nodig voor een organisatie. Als een organisatie het verloop gebruikt om nieuwe werknemers beter te laten matchen met de werkzaamheden die nodig zijn kan de productiviteit van het werk omhoog gaan (Donoghue & Castle, 2007; Hayes et al., 2006). Daarnaast worden het inbrengen van nieuwe ideeën in de organisatie en het gemakkelijker aanwinnen van nieuwe methodes en technieken door nieuw personeel, genoemd als positieve effecten van verloop (Donoghue & Castle, 2007). Echter als de uitstroom te groot is, zal het effect van de uitstroom vooral negatief zijn, dan zullen ook werknemers die de organisatie wilde behouden uit zijn gestroomd. Ook zal vervanging voor alle uitgestroomde werknemers moeilijker worden als de uitstroom te groot is.

Om het effect van de uitstroom van werknemers op de arbeidsmarkt te kunnen beoordelen is het belangrijk om te weten of er sprake is van netto uitstroom. Bruto uitstroom is het aantal werknemers dat gedurende een jaar een instelling verlaat (Prismant, 2008^b). Netto uitstroom is het aantal werknemers dat gedurende een jaar de sector zorg en welzijn verlaat (Prismant, 2008^b). Als er bruto uitstroom is en de

netto uitstroom is klein, dan is er sprake van doorstroom op de arbeidsmarkt. Werknemers verlaten een organisatie, maar blijven actief op de arbeidsmarkt en stromen in bij een andere zorg- of welzijnsinstelling (Prismant, 2008^b). Als de netto uitstroom groot is, betekent dit een verlies van werknemers in de zorg- en welzijnssector, zij stromen niet meer in bij andere instellingen in de zorg- en welzijnssector. Als de netto uitstroom te groot is zal het voor zorg- en welzijnsinstellingen moeilijk worden om voldoende nieuwe werknemers te vinden om de uitgestroomde werknemers te vervangen (Prismant, 2008^b).

Voor dit onderzoek naar uitstroom van de arbeidsmarkt van zorg en welzijn in Noord-Nederland zal naast uitstroom uit de zorg en welzijnssector ook worden gekeken naar uitstroom uit de regio. De werknemers die werkzaam zijn in een andere regio, zijn namelijk ook uitgestroomd uit de arbeidsmarkt van zorg- en welzijn in Noord-Nederland.

Om passend beleid te kunnen maken tegen uitstroom moeten er ook verklaringen kunnen worden gegeven voor de bestemmingen die uitgestroomde werknemers kiezen. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

2. *Is er een verband tussen demografische kenmerken van werknemers die zijn uitgestroomd en waar zij naartoe zijn gegaan?*

2.5. Het verband tussen levensfasen en bestemmingen

Uit de wetenschappelijke literatuur komen aanwijzingen dat er een verband is tussen leeftijd en bestemmingen. Zo blijkt dat jonge werknemers die uitstromen vaker dan oudere werknemers die uitstromen zowel de instelling als de zorgsector verlaten (Christmas, 2008). Verder is te zien dat ouderen vaker inactief blijven en minder snel een nieuwe baan vinden, ook stromen zij veel uit naar het pensioen (Prismant, 2008^b). Daarnaast blijkt uit de arbeidsmarktverkenningen dat veel jongeren Noord-Nederland verlaten om te gaan wonen in andere regio's (CAB, 2008). Naar aanleiding van deze onderzoeksresultaten zijn de volgende verwachtingen opgesteld voor de tweede onderzoeksvraag:

Hypothese 3: het verband tussen levensfasen op het carrièrepad en bestemmingen van uitgestroomde werknemers

- H0: Er is geen verband tussen werknemers in verschillende fasen op het carrièrepad en bestemmingen.*
- H1: Er is wel een verband tussen werknemers in verschillende fasen op het carrièrepad en bestemmingen. De jongste groep heeft de grootste kans om uit te stromen naar een andere sector of regio. De groep werknemers in levensfase 2 hebben daarna de grootste kans om uit te stromen naar een andere regio of sector. De groep werknemers in leeftijdsfase 3 heeft de kleinste kans om uit te stromen naar een andere sector of regio.*

Voor een verband tussen gezinsfase en bestemmingen is geen directe theorie te vinden. Om toch een verwachting te kunnen opstellen wordt uitgegaan van indirecte theorieën over vrouwen met kinderen die werken (Baxter, 2005; Tomlinson, 2006).

Aan de ene kant is te zien dat vrouwen met kinderen stoppen met werken, zij zullen dus geen nieuwe bestemmingen hebben op de arbeidsmarkt. Voor vrouwen die wel blijven werken is vooral de kinderopvang een belangrijke factor (Baxter, 2005, Tomlinson, 2006). Zij hebben een sociaal netwerk om zich heen nodig om op terug te kunnen vallen voor de zorg van kinderen (Tomlinson, 2006). Om het sociaal netwerk te behouden zullen werknemers met jonge kinderen naar verwachting niet snel verhuizen naar een andere regio.

Of vrouwen met kinderen ook in de zorg werkzaam blijven kan niet eenduidig voorspeld worden. Aan de ene kant zullen de kleine contracten die men heeft in de zorg goed aansluiten bij de wens om parttime te werken (Mol, 2008), aan de andere kant maakt het werken in onregelmatige diensten het regelen van opvang voor de kinderen moeilijk (Tomlinson, 2006). Niet alle onderzoekers zien de onregelmatige diensten echter als een nadeel voor ouders. De onregelmatige diensten, vooral 's avonds of in het weekend, maakt het voor ouders juist mogelijk om afwisselend thuis te zijn voor de zorg voor kinderen (Presser et al., 2008).

Blijven werken en wonen in de regio en blijven werken in de zorgsector hebben voor vrouwen met jonge kinderen voordelen. De verwachting is daarom dat vrouwen met jonge kinderen die blijven werken minder snel in een andere regio of sector zullen gaan werken. De volgende hypothese is opgesteld:

Hypothese 4: het verband tussen gezinscyclus en bestemmingen van uitgestroomde werknemers

H0: Er is geen verband tussen gezinscyclus en bestemmingen van uitgestroomde werknemers.

H1: Er is wel een verband tussen gezinscyclus en bestemmingen van uitgestroomde werknemers. Als vrouwen kinderen hebben en het jongste kind is jonger dan 4 jaar is, zal de kans kleiner worden dat zij gaan werken in een andere regio of een andere sector.

2.6. Werktevredenheid en intentie om te stoppen

In onderzoeken wordt gevonden dat werktevredenheid een belangrijke factor is voor het nemen van ontslag (Collins et al., 2008; Irvine & Evans, 1995; Gray & Philips, 1996; McCarthy, Murrels, Clinton & Robinson, 2005; Tyrrell & Lehane, 2007; Tai, Bame & Robinson, 1998; Shields & Ward, 2001). Een grotere werknemerstevredenheid leidt tot minder uitstroom (Collins et al., 2008). Bijkomend voordeel van grotere werktevredenheid bij werknemers is dat de inzet voor hun baan groter is, dat leidt vervolgens weer tot grotere cliënttevredenheid (Collins et al., 2008).

De variabelen die worden gebruikt voor het meten van werktevredenheid (Collins et al., 2008; Murrels, Clinton & Robinson, 2005; Shields & Ward, 2001) lijken inhoudelijk

sterk op vertrekredenen (individueel, pull- en pushfactoren en omgevingsfactoren). Het is daarom interessant om te onderzoeken of ontevredenheid over deze factoren van het werk leidt tot ontslag met overeenkomstige reden, bijvoorbeeld dat ontevredenheid over pullfactoren leidt tot pullfactoren als vertrekreden bij ontslag. De laatste onderzoeksvraag van dit onderzoek gaat daarom over het verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen:

2. *Is er een verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen?*

De volgende hypothese is opgesteld voor het analyseren van het verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen:

Hypothese 5: het verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen

H0: Er is geen verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen.

H1: Er is een verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen. Grotere werktevredenheid over individuele factoren zorgt voor een kleinere kans dat men individuele factoren aangeeft als vertrekreden. Grotere werktevredenheid over pull factoren in de organisatie zorgt voor een kleinere kans dat men pull factoren aangeeft als vertrekreden. Grotere werktevredenheid over push factoren in de organisatie zorgt voor een kleinere kans dat men push factoren aangeeft als vertrekreden.

2.7 Opleidingsniveau en binding aan organisatie

Opleidingsniveau en binding aan de organisatie kunnen de keuze voor ontslag beïnvloeden. Een verklaring die hiervoor wordt gegeven is dat hoger opgeleiden betere kansen hebben op de arbeidsmarkt en daardoor eerder de keuze maken om ontslag te nemen (Gray & Philips, 1996; McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007; Shields & Ward, 2001). Een andere theorie hierover is dat het creëren van een band met de instelling weinig aandacht krijgt in de hogere opleidingen. In hoge opleidingen ligt de nadruk minder op loyaliteit en verbintenis op de werkvloer en meer op persoonlijke ontwikkeling en carrière maken. Daardoor zullen hoger opgeleiden eerder geneigd zijn om ontslag te nemen als ze niet de mogelijkheid krijgen om zich verder te ontwikkelen (McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007).

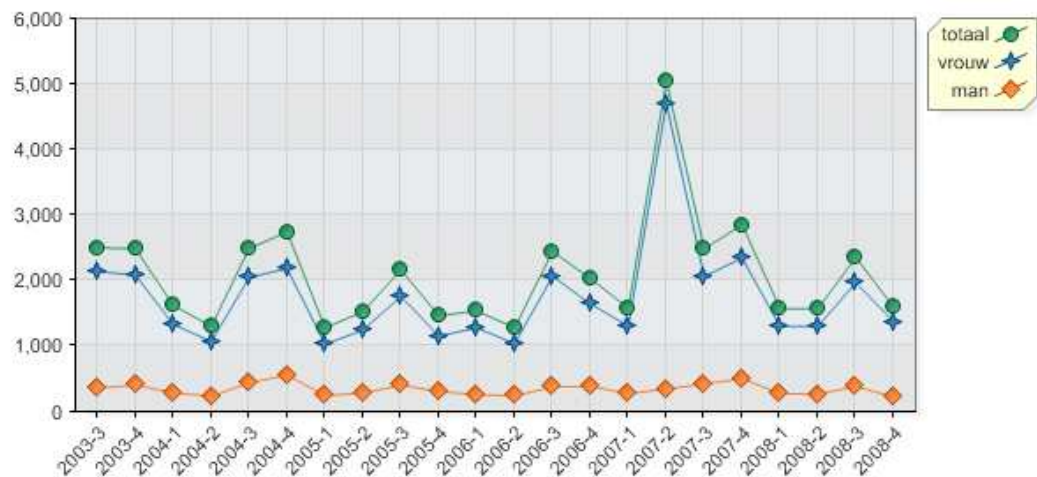
Binding aan een werkgever komt ook in een andere vorm naar voren in theorieën over ontslag. Als men langer voor een werkgever heeft gewerkt, wordt de keuze om ontslag te nemen moeilijker (Barron, West & Reeves, 2007; Gray & Philips, 1996; Shields & Ward, 2001). Dit is vooral van belang bij de verklaring van ontslag door jonge werknemers, zij hebben minder geïnvesteerd in hun banen, omdat ze er nog niet zolang werken (Barron, West & Reeves, 2007; Gray & Philips, 1996; Shields & Ward, 2001).

Om te kijken of deze theorieën ook gelden voor vertrekredenen en bestemmingen, wordt het opleidingsniveau en het aantal jaren dat men werkt voor de voormalige werkgever als controlevariabelen meegenomen in de toetsen.

3. Methoden

3.1. De steekproef

Het onderzoek is gehouden onder werknemers die zijn uitgestroomd bij zorg- en welzijnsinstellingen in Groningen, Drenthe en Friesland, in de periode van 1 april 2008 tot 1 april 2009. De uitstroom van een heel jaar wordt hierbij onderzocht, hierdoor houden we rekening met bepaalde periodes waarin meer of minder uitstroom plaatsvindt. Zo zie je bijvoorbeeld in cijfers van de PGGM-dataset¹ (zie figuur 2) dat in het derde kwartaal van elk jaar meer werknemers uitstromen dan in de overige kwartalen (met uitzondering van 2007). Opvallend is de piek van uitstroom in het jaar 2007, dit heeft waarschijnlijk te maken met de invoering van de WMO. Door de marktwerking naar aanleiding van de WMO zijn vooral veel banen verloren gegaan bij thuiszorgorganisaties, deze hadden moeite om te concurreren met nieuwe goedkopere organisaties.



Figuur 2: Uitstroom werknemers bij zorg- en welzijnsinstellingen in Groningen en Drenthe 2003-2008 (PGGM-dataset)

Uitgestroomde werknemers zijn een moeilijk te benaderen populatie. Ten eerste is het onderzoek afhankelijk van de gegevens die organisaties willen geven over hun oud-werknemers. Ten tweede omdat organisaties alleen gegevens hebben van de uitgestroomde werknemers toen zij nog in dienst waren bij deze organisatie. Zij hebben vaak geen inzicht in de bestemming of nieuwe adressen van hun oud-werknemers. Om deze populatie toch te kunnen benaderen is nauw samengewerkt met zorg- en welzijnsinstellingen.

Uit de populatie is een steekproef getrokken. Deze steekproef is niet direct getrokken uit de totale populatie van uitgestroomde werknemers, maar er is een keuze gemaakt uit zorg- en welzijnsinstellingen waarvan alle uitgestroomde werknemers benaderd zijn. Bij de keuze van zorg- en welzijnsinstellingen is gekeken naar goede spreiding

¹ PGGM is een pensioenverzekeraar voor werknemers in de zorg- en welzijnssector en heeft een dataset met personeelsgegevens van aangesloten zorg- en welzijnsinstellingen.

over branches en regio's. Daarbij is de keuze tussen instellingen beperkt tot instellingen die zijn aangesloten bij ZorgpleinNoord². Voor het onderzoek waren voldoende keuzemogelijkheden voor een goede spreiding. De verwachting is dat hierdoor geen problemen ontstaan met de representativiteit van de steekproef voor Groningen en Drenthe. De instellingen in Friesland zijn minder goed vertegenwoordigd bij ZorgpleinNoord. De resultaten zijn daardoor minder representatief voor alle zorg- en welzijnsinstellingen in Friesland. Ook zijn niet alle branches van zorginstellingen vertegenwoordigd voor Friesland.

Naast een benadering van gekozen zorg- en welzijnsinstellingen, was er voor de instellingen ook de mogelijkheid om zelf aan te sluiten bij het onderzoek. Om dit kenbaar te maken is een onderzoeksplan naar een groot deel van de zorg- en welzijnsinstellingen verstuurd, met de mogelijkheid zich aan te melden voor het onderzoek. Uiteindelijk hebben 25 zorg- en welzijnsinstellingen uit Groningen, Drenthe en Friesland meegewerkt aan het onderzoek.

3.2 Dataverzameling

Voor de dataverzameling is gekozen voor een schriftelijke vragenlijst met open en gesloten vragen (zie bijlage A). Uit oriënterende gesprekken met verschillende vertegenwoordigers van instellingen is gebleken dat een aantal instellingen zelf ook gegevens verzamelen door middel van exitgesprekken of -vragenlijsten. Toch is ervoor gekozen om zelf een nieuwe vragenlijst samen te stellen voor het onderzoek. Hiervoor is gekozen omdat het moeilijk is de verschillende data die verzameld zijn op elkaar af te stemmen voor het onderzoek.

De vragenlijst is samengesteld uit verschillende vragenlijsten van arbeidsmarktonderzoeken (Dessens, Van Doorne-Huiskes, 1990; Murrels, Clinton & Robinson, 2005; Bekker et al., 2004; Van den Bossche et al., 2007). Onderwerpen die aan bod kwamen in de vragenlijst waren persoonlijke gegevens, gegevens over het contract, de werkzaamheden en functie bij voormalige werkgever, werktevredenheid bij voormalige werkgever, vertrekredenen en ten slotte gegevens over de huidige arbeidsmarktsituatie.

De respondent kon de vragenlijst zowel op papier als via internet invullen. Alle uitgestroomde werknemers uit de steekproef hebben per post een begeleidende brief (zie bijlage B), vragenlijst en antwoordenvolp ontvangen, in de brief staat de mogelijkheid om de enquête online in te vullen. Voor het versturen van de vragenlijsten moesten gegevens worden geleverd door de zorg- en welzijnsinstellingen. Vanwege de privacy van gegevens van oud-werknemers hebben de meeste instellingen de vragenlijsten zelf verstuurd. Daarover zijn van te voren afspraken gemaakt. Voor deze instellingen was de zending klaargemaakt en in één pakket naar de instelling verstuurd. Bij de instelling hoefde men alleen nog het adres op de envelop te zetten en te versturen. Daarnaast is afgesproken dat een

² De dekking van zorginstellingen die aangesloten zijn bij ZorgpleinNoord is ongeveer 90 procent. Bij de welzijnsinstellingen in Groningen en Drenthe is de dekking ongeveer 35 procent van het totale aantal welzijnsinstellingen in de regio.

schaduwlijst met gegevens van hun oud-werknemers zou worden verstrekt voor het onderzoek, hierin staan hun leeftijd, geslacht en voormalige functie. Door middel van deze schaduwlijst kan later in het onderzoek de respons en de representativiteit worden bekeken. Een aantal instellingen heeft voor het onderzoek de adresgegevens verstrekt van de oud-werknemers, ook in deze lijst staan het geslacht, de leeftijd en de functie. Voor deze instellingen zijn de brieven vanuit ZorgpleinNoord verstuurd.

Alle brieven, vragenlijsten en enveloppen waren genummerd voor het bijhouden van de respons. De vragenlijst kon ingevuld worden teruggestuurd voor meewerking. Als men niet wilde meewerken kon de brief worden teruggestuurd. Om de respons te bevorderen is de vragenlijst kort gehouden, het invullen van de vragenlijst nam ongeveer 10 minuten in beslag nemen. Verder zijn vanuit ZorgpleinNoord 10 cadeaubonnen van 20 euro beschikbaar gesteld voor een loting onder de respondenten.

Door middel van nummers is bijgehouden wie de vragenlijst of brief had teruggestuurd. In eerste instantie was het de bedoeling dat er herinneringsbrieven verstuurd zouden worden naar de oud-werknemers die geen vragenlijst of brief hebben teruggestuurd. Uiteindelijk is niet aan alle benaderden een herinneringsbrief verstuurd. De respons was voldoende en het zou te veel tijd kosten om de instellingen weer te benaderen voor het versturen van de herinneringsbrieven. Er is wel voor gekozen om alle uitgestroomde werknemers van welzijnsinstellingen nog een herinneringsbrief te versturen om een hogere respons te krijgen. Hier is voor gekozen omdat de welzijnsinstellingen over het algemeen minder werknemers hebben, daardoor is er een kleinere steekproef vergeleken met de zorginstellingen. De herinneringen hebben echter weinig nieuwe respons opgeleverd.

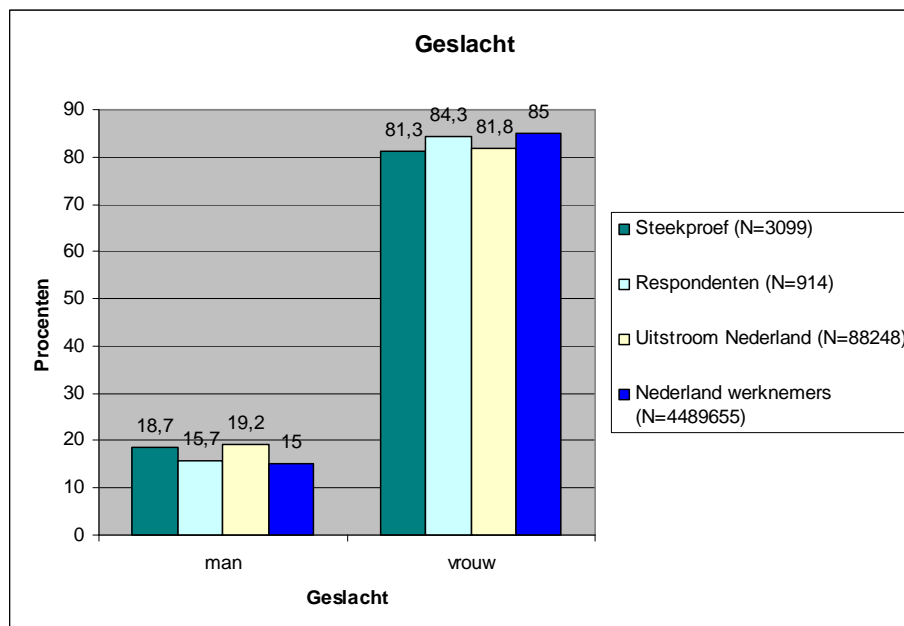
Bij de meeste instellingen is de dataverzameling zonder problemen verlopen. Eén instelling wilde meedoen op eigen voorwaarden in verband met het opstarten van een eigen exit-onderzoek vanaf 1 januari 2009. Bij hen is ervoor gekozen om de oud-werknemers van 1 april 2008 tot 1 januari 2009 te benaderen. Bij twee andere instellingen bleek bij het versturen dat niet het juiste aantal uitgestroomde werknemers was doorgegeven, zij hadden te weinig brieven. Vanwege tijdsdruk is ervoor gekozen om een steekproef uit hun gegevenslijst te trekken en alleen naar deze oud-werknemers een brief te sturen.

3.3 Respons

De totale steekproef voor het onderzoek bestaat uit 3105 uitgestroomde werknemers, uitgestroomd in de periode van april 2008 tot april 2009 bij zorg- en welzijnsinstellingen in Groningen, Drenthe en Friesland. De respons is 29,4% (N=914). Vanwege verhuizingen zijn 40 vragenlijsten ongeopend teruggestuurd. Voor een dergelijk onderzoek is deze respons normaal, het aantal respondenten is voldoende voor een kwantitatieve analyse. Omdat de organisaties gegevens hebben verstrekt over de uitgestroomde werknemers, namelijk functies, geslacht en leeftijd, is het mogelijk om te bekijken of de respons van het onderzoek representatief is voor de gehele steekproef.

3.3.1. Representativiteit geslacht

De representativiteit van de respondenten voor geslacht is goed. Zoals in figuur 3 is te zien liggen de percentages mannen en vrouwen uit de steekproef van de uitgestroomde werknemers en de percentages van de respondenten erg dicht bij elkaar. Als we kijken naar de landelijke cijfers voor de uitstroom van de zorg- en welzijnssector in heel 2008 dan komt dit ook overeen met deze cijfers (81,8% vrouwen) (PGGM-dataset). Overigens komt de uitstroom ook overeen met de verdeling van de werknemers in de zorg- en welzijnssector in Nederland (PGGM-dataset).

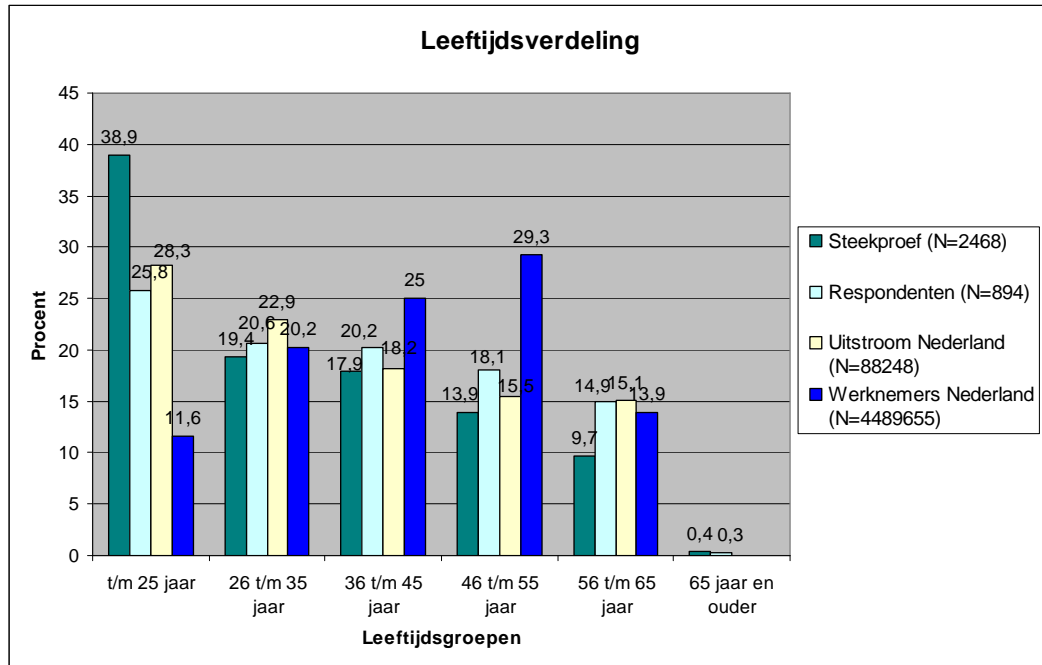


Figuur 3: Vergelijking tussen respondenten en steekproef en PGGM-dataset voor geslacht

3.3.2. Representativiteit leeftijd

De leeftijdsverdeling van de respondenten is redelijk representatief voor de steekproef van uitgestroomde werknemers. In figuur 4 is te zien dat de jongste leeftijdsgroep (t/m 24 jaar) het meeste afwijkt, deze groep wordt in het onderzoek ondervertegenwoordigd (respons: 25,8%; steekproef: 38,9%). Deze ondervertegenwoordiging van de groep jongeren komt in veel onderzoeken voor. Opvallend is wel dat de respons voor deze groep dicht bij de landelijke cijfers voor uitstroom ligt (22,3%). Dit kan betekenen dat de steekproef afwijkt, of dat er in Noord-Nederland meer jongeren uitstromen vergeleken met het landelijk percentage uitstroom van jongeren. De overige leeftijdsgroepen zijn in meerdere of mindere mate oververtegenwoordigd. Het grootste verschil zit in de respons voor uitgestroomde werknemers in de leeftijd van 56 tot 65 jaar (respons: 14,9%; steekproef: 9,7%). Ook hierbij geldt dat de respons dicht bij het landelijke percentage (15,9%), hierbij moet wel worden vermeld, dat in dit landelijke percentage ook de 65 jaar en ouder zijn meegenomen. De verschillen tussen de respondenten en de steekproef zijn niet zo groot dat de representativiteit van het onderzoek wordt aangetast.

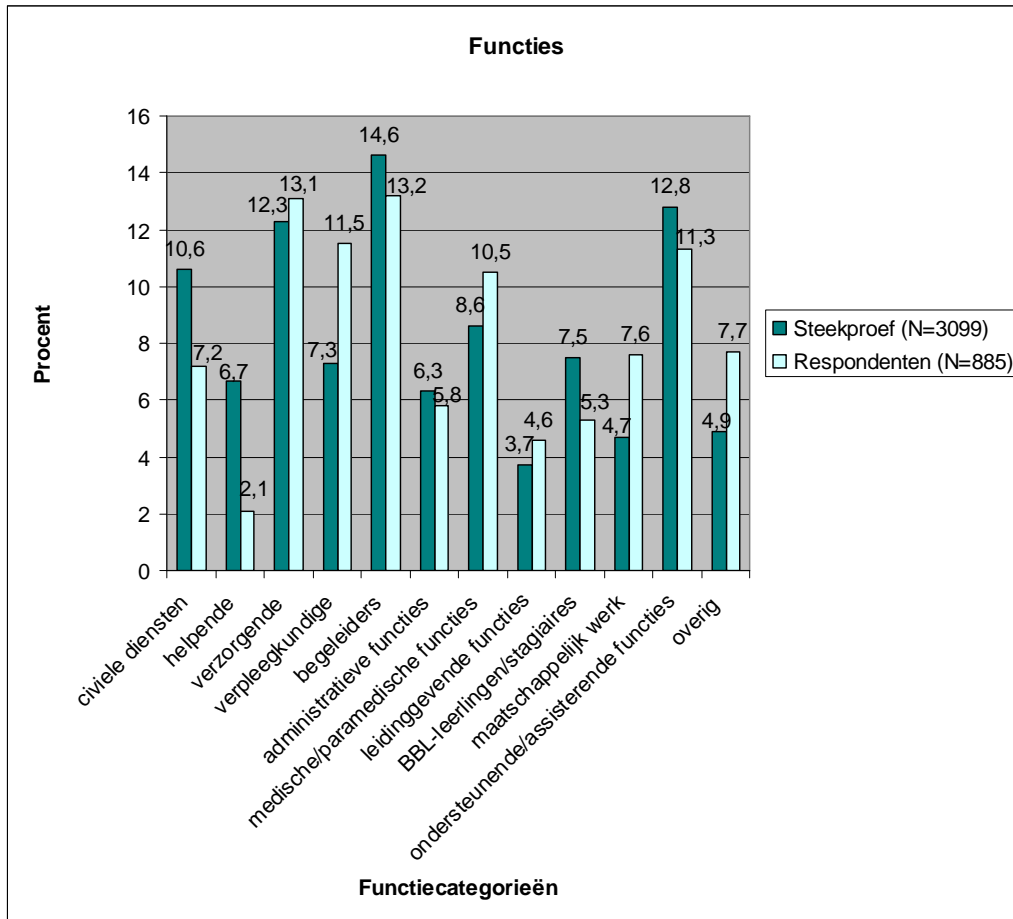
De uitstroom van werknemers blijkt geen goede afspiegeling te zijn van alle werknemers in de zorg- en welzijnssector in Nederland (PGGM-dataset). Vergeleken met het aantal werkenden in de zorg in de verschillende leeftijdsgroep stromen onevenredig veel jongeren uit, en veel minder ouderen.



Figuur 4: Vergelijking tussen respondenten en steekproef en PGGM-dataset voor leeftijdsverdeling

3.3.3. Representativiteit functies

De representativiteit voor de functies is alleen te controleren met de gegevens van de instellingen, omdat hier in de landelijke cijfers geen gegevens over te vinden zijn. De resultaten van de vergelijking is te zien in figuur 5. De verschillen tussen respondenten en de steekproef zijn het grootst voor de helpenden en de verpleegkundigen. De helpenden zijn in het onderzoek ondervertegenwoordigd (respons: 2,1%; steekproef: 6,7%) en de verpleegkundigen worden in het onderzoek oververtegenwoordigd (respons: 11,5%; steekproef: 7,3%). Een deel van deze verschillen kan wellicht verklaard worden door inconsistenties in het onderzoek. De benaming van functies opgegeven door de respondent kwamen namelijk niet altijd overeen met de benaming van de functie die de organisatie voor deze respondent vermeldde. Hierdoor kan het zijn dat de codering voor de functie van de respondent niet overeenkomt met de codering die is gegeven aan de functies voor deze respondent, zoals de organisatie die vermeldde. Vooral de ondervertegenwoordiging van de helpenden kan de representativiteit voor resultaten van deze groep beïnvloeden. Ik verwacht weinig gevolgen door deze verschillen voor de totale representativiteit van het onderzoek, vooral bij meer specifieke resultaten voor functies zal hierop gelet moeten worden.



Figuur 5: Vergelijking tussen respondenten en steekproef voor functies

3.4. Methoden van analyseren

Voor het onderzoeken van de probleemstelling zal gebruik worden gemaakt van een multinominale logistische regressieanalyse. Met deze analyse kunnen de kansverhoudingen worden berekend dat iemand in een bepaalde groep zit ten opzichte van een andere groep, in dit geval zijn dat de kansen dat men een bepaalde vertrekreden of bestemming heeft. Voor deze methode is gekozen omdat de afhankelijke variabele een nominaal meetniveau heeft. Het significantieniveau van de toetsen is 5% ($\alpha=0,05$).

Om de kansverhoudingen te berekenen dat men in een bepaalde groep zit ten opzichte van een andere groep, moet voor alle nominale variabelen een referentiegroep worden gekozen. De kansverhoudingen worden in de resultaten meestal weergegeven als odds. Odds met een waarde kleiner dan 1 geven aan dat de kans kleiner is dat men in deze categorie valt, in plaats van de referentiegroep, bij odds groter dan 1 is de kans hierop groter.

De eerste analyse zal het verband tussen de fases op het carrièrepad en vertrekredenen toetsen. De afhankelijke variabele hierbij is vertrekredenen en de onafhankelijke variabelen zijn de levensfasen van het carrièrepad en de leeftijd van het jongste kind. Het verband wordt gecontroleerd voor opleidingsniveau en aantal

jaren gewerkt bij de voormalige werkgever. Vanwege de verwachtingen en de theorieën is dit verband getoetst voor alleen de vrouwelijke respondenten. De tweede analyse toetst het verband tussen fases op het carrièrepad en bestemmingen. De afhankelijke variabele is bestemming en de onafhankelijke variabelen zijn levensfasen op het carrièrepad en de leeftijd van het jongste kind. De controlevariabelen zijn wederom opleidingsniveau en aantal jaren gewerkt bij de voormalige werkgever. Ook dit verband wordt vanwege de verwachtingen en de theorieën alleen getoetst voor de vrouwelijke respondenten. De laatste analyse zal het verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen toetsen. De afhankelijke variabele is vertrekredenen. De onafhankelijke variabelen voor werktevredenheid zijn werktevredenheid over individuele factoren, werktevredenheid over pullfactoren en werktevredenheid over pushfactoren. Hierbij wordt tevens gecontroleerd voor opleidingsniveau en aantal jaren gewerkt bij de voormalige werkgever. Dit verband wordt onder alle respondenten getoetst.

3.5. Variabelen

Voordat de verbanden worden getoetst zijn de antwoorden van de respondenten geoperationaliseerd naar data zoals ze gebruikt worden in de toetsen. Hieronder zullen als eerste de afhankelijke variabelen worden beschreven, vervolgens de onafhankelijke variabelen.

Vertrekreden is een lastige variabele om te gebruiken in het onderzoek omdat de vertrekredenen van uitgestroomde werknemers erg uiteenlopend zijn. In de vragenlijst stonden een aantal veel voorkomende vertrekredenen waaruit men er maximaal 3 mocht kiezen als de belangrijkste reden van vertrek. Er was ook een mogelijkheid om een andere vertrekreden aan te geven in een open antwoord. De open antwoorden zijn handmatig gecodeerd naar een van de veel voorkomende vertrekredenen of naar nieuwe items voor vertrekredenen. Uiteindelijk zijn er 23 vertrekredenen te onderscheiden. Deze verschillende vertrekredenen zijn bij het operationaliseren ingedeeld in categorieën volgens de factoren uit het model van Abelson en Baysinger (1984) (zie tabel 1). Uit een factoranalyse is gebleken dat deze variabelen goed zijn ingedeeld.

De vertrekredenen waren aparte variabelen waarin iemand een score van 1 had als deze vertrekreden was aangegeven, deze variabelen zijn in één variabele hergecodeerd. Eerst is een somscore berekend voor elke categorie van vertrekreden (individueel, pull- of pushfactoren en omgevingsfactoren), hiervoor zijn de scores voor de vertrekredenen (items) per categorie bij elkaar opgeteld. De scores voor items in de categorie individuele vertrekredenen en vertrekredenen met betrekking tot de omgeving zwaarder gewogen (respectievelijk $7/5*1$ en $7/3*1$), omdat er minder items in deze categorieën zitten. Doordat er minder items in de categorie vallen is de kans kleiner dat mensen hieruit een variabele kiezen, of hierin de meerderheid krijgen. De scores zijn zo gewogen dat alle items per categorie bij elkaar opgeteld op 7 uitkomen. Ten slotte is de respondent voor de variabele vertrekredenen in de categorie ingedeeld waarvoor de hoogste score stond. Het voordeel van de hoogste score methode is dat

vertrekredenen in één variabele zijn hergecodeerd, het nadeel is dat respondenten die gelijke scores hadden voor meerdere factoren niet kunnen worden ingedeeld. In totaal zijn er 68 missende waarden, dit kan komen door de codering, maar hierbij zitten ook de respondenten die geen antwoord hebben gegeven op de vraag over vertrekreden. Voor de analyses is een referentiegroep gekozen uit deze categorieën van vertrekreden. Voor de analyse van het verband tussen levensfasen en vertrekreden is gekozen voor individuele vertrekredenen als referentiegroep. Voor de analyse van het verband tussen werktevredenheid en vertrekreden is gekozen voor vertrekreden om omgevingsfactoren als referentiegroep.

De tweede afhankelijke variabele 'bestemming van de uitgestroomde werknemers' is gecodeerd naar alle mogelijke bestemmingen binnen en buiten de arbeidsmarkt van de zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland. De vragen over de huidige arbeidsmarktsituatie, huidige sector waarin men werkt en huidige provincie waarin men werkt zijn samengevoegd in zes nominale categorieën (zie tabel 2). Omdat de categorie werknemers die in een andere regio werken in een andere sector zo klein is (0,07%) is ervoor gekozen om deze voor de analyse samen te voegen bij de categorie niet werkzaam in zorg en welzijn in Groningen, Drenthe en Friesland, deze categorieën leken het meest op elkaar in de oriënterende analyse. Als referentiegroep bij bestemming is gekozen voor de groep werknemers die werkzaam zijn in de zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland.

De fasen in het carrièrepad zijn geoperationaliseerd door de respondenten onder te verdelen naar de drie leeftijdsfasen uit de 'adult development stages' (Levinson, 1986; O'Neil & Bilimoria, 2005). Niet alle respondenten vielen binnen deze leeftijdscategorieën, vandaar dat er twee categorieën zijn toegevoegd, namelijk jonger dan 24 jaar en ouder dan 60 jaar. Na een eerste analyse bleek dat er weinig verschillen waren tussen de leeftijdsgroep jonger dan 24 jaar en leeftijdsgroep 1 (24 tot 35 jaar), vandaar dat er voor is gekozen om deze categorieën samen te voegen, dit zorgt tevens voor een sterker model. De groep respondenten ouder dan 60 jaar is in de analyse niet meegenomen, omdat deze respondenten op 2 na alleen omgevingsfactoren aangaven als vertrekreden, waarschijnlijk vanwege een pensioengerechtigde leeftijd. Dit zorgde ervoor dat de analyse geen bruikbare resultaten opleverde voor deze groep. De referentiegroep voor deze variabele is de oudste groep werknemers (45 tot 60 jaar).

Werktevredenheid is in drie variabelen ingedeeld naar de categorieën van vertrekredenen. Werktevredenheid is gemeten door stellingen waarmee men het 1: 'totaal mee oneens' kon zijn tot 5: 'totaal mee eens', stellingen die inhoudelijk overeenkwamen met de vertrekredenen werden in de categorieën ingedeeld (namelijk individuele-, pull- en pushfactoren). Eén variabele meet de werktevredenheid voor individuele factoren, de bijbehorende stelling ging over tevredenheid over de combinatie tussen werk en privé. De tweede variabele voor werktevredenheid over pull factoren is samengesteld uit 5 items ($\alpha=0,75$), de variabele is samengesteld uit stellingen over de inhoud van het werk, sfeer in de organisatie, sfeer op de afdeling, werkdruk en de waardering van de leidinggevende. De derde variabele gaat over

werktevredenheid over push factoren, deze is samengesteld uit 2 items van werktevredenheid over doorgroeimogelijkheden en scholingsmogelijkheden ($r=0,78$).

De leeftijd van het jongste kind wordt meegenomen om te kijken wat het effect is van het hebben van kinderen. De leeftijd van het jongste kind is ingedeeld in groepen naar een verdeling die veel gebruikt wordt in levenslooptheorieën, deze indeling houdt rekening met de schoolgaande leeftijd van kinderen en met het zelfstandig worden van de kinderen (Baxter, 2005; De Graaf, 1994; Dessens, Van Doorne-Huiskes & Mertens, 1990). De referentiegroep voor deze variabele is de groep werknemers zonder kinderen.

Opleidingsniveau is omgecodeerd naar een indeling van de standaard onderwijsindeling van het CBS (2006). Deze indeling ziet er als volgt uit:

- Lager onderwijs: lagere school, LBO, MAVO, VMBO, MBO-1
- Middelbaar onderwijs: HAVO, VWO, MBO-2-4
- Hoger onderwijs: HBO, WO

Het aantal jaren dat men gewerkt heeft bij hun voormalige werkgever is in de vragenlijst gemeten in jaren en maanden, voor de analyse is dit omgerekend naar jaren.

In tabel 2 is de verdeling van de bovengenoemde variabelen te zien voor alleen vrouwen, deze variabelen worden gebruikt bij het toetsen van het verband tussen levensfasen en vertrekredenen en het verband tussen levensfasen en bestemmingen. In tabel 3 staat de verdeling voor de variabelen voor de analyse naar het verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen onder alle respondenten.

Tabel 2: Verdeling van de gebruikte variabelen voor toetsen van het verband tussen levensfasen en vertrekredenen en het verband tussen levensfasen en bestemmingen (alleen vrouwen): gemiddelde (standaarddeviatie), minimum- en maximumwaarde en totaal aantal respondenten (exclusief ontbrekende waarden).

Variabele	N	Frequentie ^a	Minimum- waarde	Maximum- waarde
Fases in carrièrepad			1	4
- Fase 1: jonger dan 36 jaar	365	48,0%		
- Fase 2: 36 t/m 45 jaar	150	19,7%		
- Fase 3: 46 t/m 60 jaar	202	26,5%		
- Ouder dan 60 jaar	34	4,5%		
Missend	10	1,3%		
Totaal	761	100,0%		
Leeftijd jongste kind			0	3
- Geen kinderen	382	50,2%		
- Kind t/m 4 jaar	91	12,0%		
- Kind van 5 t/m 17 jaar	149	19,6%		
- Kind 18 jaar en ouder	136	17,9%		
Missend	3	0,4%		
Totaal	761	100,0%		
Opleidingsniveau			1	3
- Laag	128	16,8%		
- Middelbaar	309	40,6%		
- Hoog	313	41,1%		
Missend	11	1,4%		
Totaal	761	100,0%		
Aantal jaren gewerkt bij voormalige werkgever	746	6,34 (8,52)	0,08	47,67
Vertrekredenen			1	4
- Individuele redenen	121	15,9%		
- Pull vertrekredenen	124	16,3%		
- Push vertrekredenen	277	36,4%		
- Omgevingsvertrekreden	189	24,8%		
Missend	50	6,6%		
Totaal	761	100,0%		
Bestemmingen			1	6
- Niet werkzaam, niet werkzoekend	130	17,1%		
- Niet werkzaam, wel werkzoekend	74	9,7%		
- Werkzaam in Z&W, in Groningen, Drenthe of Friesland	403	53,0%		
- Werkzaam in Z&W, buiten Groningen, Drenthe of Friesland	51	6,7%		
- Niet werkzaam in de Z&W, in Groningen, Drenthe of Friesland	57	7,5%		
- Niet werkzaam in de Z&W, buiten Groningen, Drenthe of Friesland	5	0,7%		
Missend	41	5,4%		
Totaal	761	100,0%		

Toelichting: a Bij variabelen op interval of rationiveau is de gemiddelde en standaarddeviatie genoemd.

Tabel 3: Verdeling van de gebruikte variabelen voor toetsen van het verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen (alle respondenten): gemiddelde (standaarddeviatie), minimum- en maximumwaarde en totaal aantal respondenten (exclusief ontbrekende waarden).

Variabele	N	Frequentie ^a	Minimum-waarde	Maximum-waarde
Werktevredenheid	891	3,70 (0,95)	1	5
Individuele factoren (laag-hoog)				
Werktevredenheid pull factoren (laag-hoog)	888	3,52 (0,70)	1,5	5
Werktevredenheid push factoren (laag-hoog)	892	2,85 (0,99)	1	5
Opleidingsniveau			1	3
- Laag	150	16,4%		
- Middelbaar	342	37,4%		
- Hoog	399	43,7%		
Missend	23	2,5%		
Totaal	914	100,0%		
Aantal jaren gewerkt bij voormalige werkgever	888	6,87 (9,03)	0,08	47,67
Vertrekredenen			1	4
- Individuele redenen	133	14,6%		
- Pull vertrekredenen	151	16,5%		
- Push vertrekredenen	339	37,1%		
- Omgevingsvertrekreden	223	24,4%		
Missend	68	7,4%		
Totaal	914	100,0%		

Toelichting: a Bij variabelen op interval of rationiveau is de gemiddelde en standaarddeviatie genoemd.

4. Resultaten

In de resultatenparagraaf zullen de resultaten worden besproken met betrekking tot de onderzoeksvragen. De algemene onderzoeksvraag luidde:

Hoe ziet de uitstroom van personeel bij zorg- en welzijnsinstellingen in Groningen, Drenthe en Friesland eruit? Wat zijn de vertrekredenen, wat zijn de demografische kenmerken van werknemers die zijn uitgestroomd en waar is men naartoe gegaan?

Voor de beantwoording van de algemene onderzoeksvraag is een beschrijving nodig is van de uitgestroomde werknemers. In de deelvragen wordt gezocht naar voor een verklaring van de vertrekredenen. De deelvragen waren:

1. *Is er een verband tussen demografische kenmerken van werknemers die zijn uitgestroomd en hun vertrekredenen?*
2. *Is er een verband tussen demografische kenmerken van werknemers die zijn uitgestroomd en waar zij naartoe zijn gegaan?*
3. *Is er een verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen?*

Voor de beantwoording van deze deelvragen worden de resultaten van de logistische regressieanalyses bekeken.

4.1 Wat zijn de vertrekredenen?

De eerste vraag is waarom men weggaat. In tabel 4 is te zien welke vertrekredenen de respondenten hebben aangegeven. De belangrijkste vertrekredenen zijn doorgroeimogelijkheden, het aflopen van het contract en niet tevreden zijn over de organisatie. In de analyses zijn de vertrekredenen ingedeeld in categorieën. Hierbij is de categorie pushfactoren het grootst. Dit betekent dat werknemers vooral ontslag nemen omdat men erop vooruit wil gaan in een andere baan en minder omdat men redenen heeft met betrekking tot de organisatie waarin men werkt, hoewel het een het ander misschien niet uitsluit.

Tabel 4: Vertrekredenen van uitgestroomde werknemers (meerdere antwoorden mogelijk)

Vertrekreden	N	Percentage
- Ik wilde een baan waarin ik beter kan doorgroeien	201	22,0%
- Aflopen van het contract	191	20,9%
- De organisatie beviel me niet	148	16,2%
- Ik wilde weleens iets anders	147	16,1%
- De inhoud van het werk beviel me niet	128	14,0%
- Geen prettige werksfeer	106	11,6%
- Ik ging met (vervroegd) pensioen	103	11,3%
- Ik wilde werk dat beter betaalt	96	10,5%
- Ik wilde meer uren werken	96	10,5%
- Vanwege te lange reistijd woon-werkverkeer	92	10,1%
- Te hoge werkdruk	65	7,1%
- Om gezondheidsredenen	65	7,1%
- Ik wilde gunstigere arbeidsvoorwaarden	60	6,5%
- Ik ging een opleiding (ver)volgen	46	5,0%
- Vanwege de zorg voor kinderen thuis	41	4,5%
- Andere baan gekregen	36	3,9%
- Verhuizing	35	3,8%
- Vanwege een reorganisatie	26	2,8%
- Relatie met leidinggevende	21	2,3%
- Ik wilde minder uren werken	16	1,8%
- Als zelfstandige werken	10	1,1%
- Vanwege onbetaalde zorg voor anderen thuis	7	0,8%
Missend	0	0,0%
Totaal	914	100,0%

4.2 Wie gaat er weg?

De vraag wie er weg zijn gegaan bij de instellingen kan het beste beantwoord worden door te kijken naar de verdeling van de respondenten. Dit geeft een representatief beeld van de werknemers die het afgelopen jaar zijn uitgestroomd. De verdelingen zijn

te vinden in figuur 4, 5 en 6 en in tabel 1 en 2. De gemiddelde leeftijd van de uitgestroomde werknemers is 38 jaar. Gemiddeld stroomt men uit na bijna 7 jaar te hebben gewerkt bij hun werknemer, hierbij moet wel worden opgemerkt dat 30% van de uitgestroomde werknemers binnen een jaar uitstroomt, en ruim 50% is al na 3 jaar uitgestroomd. De werknemers die zijn uitgestroomd zijn vrouwen, werknemers jonger dan 35 jaar en werknemers met een middelbaar of hoog opleidingsniveau. Zij hebben allerlei functies vervuld, maar de grootste groep werknemers die uitstroomde was verzorgende, verpleegkundige, begeleider (persoonlijk begeleider, begeleider woongroepen etc.) of werkzaam in ondersteunende of assisterende functies (voornamelijk mbo-1 assistenten).

4.3 Is er een verband tussen wie zijn weggegaan en de vertrekredenen?

De eerste deelvraag gaat in op verschillen in vertrekredenen van de uitgestroomde werknemers. De verwachtingen hiervoor waren dat de kenmerken van levensfasen van werknemers terug te zien zijn in hun vertrekredenen. Hypothese 1 en 2 worden getoetst om te zien of deze verwachtingen juist zijn. De resultaten van de logistische regressieanalyse zijn te zien in tabel 5.

Aan de χ^2 en de waarde voor -2 Log Likelihood (-2LL) is te zien dat het model dat is gebruikt om te kijken of er verschillen zijn voor vertrekredenen tussen groepen goed is, alle variabelen dragen bij aan de verklaring voor de verschillen in vertrekredenen. De belangrijkste variabele voor het model is het hebben van kinderen ($\chi^2 = 29,639$). Deze resultaten duiden erop dat er een verband is tussen vertrekredenen en de variabelen, de nulhypothese wordt hiermee verworpen. De constante is nergens significant, dit betekent dat er waarschijnlijk weinig verschillen zijn tussen de aangegeven vertrekredenen als er geen andere variabelen in het model worden meegewogen.

Tabel 5: Resultaten logistische regressieanalyse van het verband tussen leeftijdfasen en vertrekredenen

	Vertrekredenen pull factoren			Vertrekredenen push factoren			Vertrekredenen omgevingsfactoren		
	B	SE ^B	Odds	B	SE ^B	Odds	B	SE ^B	Odds
Constante	0,291	0,686		0,908	0,612		-0,142	0,667	
opleidingsniveau	0,416**	0,197	1,516	0,290*	0,167	1,336	0,396**	0,187	1,486
Aantal jaren gewerkt bij werkgever	-0,036*	0,021	0,965	-0,047**	0,019	0,954	0,017	0,018	1,018
Jonger dan 36 jaar	-1,580***	0,521	0,206	-0,467	0,481	0,627	-1,074**	0,516	0,341
36 t/m 45 jaar	-0,964**	0,477	0,381	-0,700	0,443	0,497	-0,741	0,466	0,477
45 t/m 60 jaar	0 ^b	.	.	0 ^b	.	.	0 ^b	.	.
Kind 0 t/m 4 jaar	0,411	0,374	1,508	-0,704**	0,350	0,495	-0,056	0,389	0,945
Kind 5 t/m 18 jaar	0,177	0,447	1,193	0,475	0,402	1,608	-0,006	0,442	0,994
Kind ouder dan 18 jaar	-0,464	0,573	0,629	-0,590	0,544	0,555	0,410	0,521	1,507
Geen kinderen	0 ^b	.	.	0 ^b	.	.	0 ^b	.	.
-2 LL	1323								
Chi² (df=21)	101,7***								
N_{totaal}	651								

Toelichting: de referentiecategorie is individuele factoren als vertrekredenen

* = $p < 0,1$; ** = $p < 0,05$; *** = $p < 0,01$

b = deze parameter is 0 omdat dit de referentiegroep is

De verwachting dat de jongste categorie werknemers vaker pushfactoren als vertrekreden aangeeft dan oudere werknemers lijkt te kloppen, de kans dat de jongste categorie kiest voor pushfactoren in plaats van individuele factoren is groter (odds = 0,627) dan de kans voor de categorieën oudere werknemers (odds = 0,497). Daarnaast is te zien dat de kans dat de jongste categorie pushfactoren als vertrekreden aangeeft groter is dan de kans dat deze jongste werknemers pullfactoren (odds = 0,206) of omgevingsfactoren (odds = 0,341) aangeven. De jongste categorie werknemers die pullfactoren of omgevingsfactoren aangeeft verschilt wel significant van de referentiegroep en voor pushfactoren is geen significant verschil gevonden. Leeftijdsfase lijkt voor pushfactoren als vertrekredenen geen goede verklaring zijn. Omdat alle odds voor de jongste groep werknemers voor één van deze 3 vertrekredenen kleiner zijn dan 1, is de kans dat men voor één van deze 3 redenen kiest, kleiner dan de kans dat men voor individuele vertrekredenen kiest. De kans dat werknemers jonger dan 36 jaar voor individuele vertrekredenen kiezen is dus het grootst, ook dit komt overeen met de theoretische verwachtingen.

De verwachting voor leeftijdsfase 2 (36 t/m 45 jaar) is dat deze werknemers vooral individuele vertrekredenen aangeven. Deze verwachting lijken te kloppen. De kans dat werknemers in leeftijdsfase 2 individuele vertrekredenen kiezen is het grootst, want de odds voor de andere 3 redenen zijn kleiner dan 1. Verder is te zien dat deze groep werknemers de kleinste kans heeft om te kiezen voor pushfactoren als vertrekreden.

De verwachting voor werknemers in de laatste leeftijdsfase (46 t/m 60) is dat zij vaker pullfactoren zullen aangeven dan de jongere werknemers. De andere leeftijdsgroepen hebben in vergelijking met deze referentiegroepen een kleinere kans om deze vertrekreden aan te geven ($B_{t/m35 \text{ jaar}} = -1,580$; $B_{36t/m 45 \text{ jaar}} = -0,964$). Doordat deze groep de referentiegroep is, is het lastig om de kansen te vergelijken met andere vertrekredenen.

Samengevat zijn voor leeftijdsfasen alleen bij pullfactoren en omgevingsfactoren significante kansverhoudingen te zien, dit betekent dat leeftijdsfasen een matige verklaring geven voor verschillen in vertrekredenen. Echter de kansverhoudingen zijn wel volgens de verwachting. Waar leeftijdsfase geen verklaring is, lijkt het hebben van kinderen een goede verklarende variabele te zijn.

Het hebben van kinderen van 0 t/m 4 jaar zorgt voor een significant verschil tussen de kans dat men push vertrekredenen aangeeft in vergelijking met individuele vertrekredenen, de kans wordt kleiner dat men pushfactoren als vertrekreden aangeeft (odds = 0,495). Dit is een bevestiging van de tweede verwachting, dat mensen die kinderen hebben van 0 t/m 4 jaar eerder voor individuele vertrekredenen kiezen. Als we kijken naar omgevingsfactoren dan is de kans dat men deze vertrekreden in plaats van individuele factoren heeft gekozen ook kleiner dan 1 (odds = 0,945), in dit model is het hebben van kinderen van 0 t/m 4 echter geen significante variabele. Ook bij pullfactoren als vertrekredenen is het hebben van kinderen van 0 t/m 4 jaar geen significante variabele, maar hierbij wordt de kans dat men voor deze vertrekreden kiest groter dan de kans dat men individuele vertrekredenen kiest.

Opleidingsniveau is voor bijna alle kansverhoudingen een significante variabele. Voor zowel de vertrekredenen met betrekking tot pullfactoren, pushfactoren en de omgevingsfactoren zorgt een hogere opleiding voor een grotere kans om deze vertrekredenen te kiezen in plaats van individuele redenen. Het verschil met individuele vertrekredenen is het grootst bij de pullfactoren als vertrekredenen, deze kans is ongeveer anderhalf keer zo groot per hoger opleidingsniveau (odds = 1,516).

Het aantal jaren dat werknemers hebben gewerkt bij hun voormalige werkgever draagt ook bij aan significante verschillen voor vertrekredenen met pullfactoren in vergelijking met de vertrekredenen om individuele factoren. Per jaar dat men bij hun werkgever heeft gewerkt wordt de kans kleiner dat men voor pullfactoren vertrekt in plaats van individuele factoren.

4.4 Waar gaat men naartoe?

Om het vertrek te kunnen beoordelen is het belangrijk om te zien waar de uitgestroomde werknemers op dit moment werkzaam zijn. Voor alle respondenten is de verdeling van de bestemmingen te zien in tabel 6.

Van alle uitgestroomde werknemers is nog 55,1% werkzaam op de arbeidsmarkt van de zorg- en welzijnssector in Groningen, Drenthe en Friesland. Ongeveer 10,3% is nog werkzoekend, hiervan is niet te zeggen waar zij terecht zullen komen. De overige 34,5% is uitgestroomd uit de arbeidsmarkt. De grootste groep die is uitgestroomd uit de arbeidsmarkt is niet werkzoekend, hierin zijn de meesten respondenten 55 jaar en ouder (63,7%), zij zullen waarschijnlijk met (vervroegd) pensioen zijn gegaan. Toch is het interessant dat er ook veel jongere werknemers niet werkzaam en niet werkzoekend zijn.

Tabel 6: Bestemmingen van uitgestroomde werknemers

Bestemming	N	Percentage
- Niet werkzaam, niet werkzoekend	157	18,5
- Niet werkzaam, wel werkzoekend	87	10,3
- Werkzaam in Z&W, in Groningen, Drenthe of Friesland	467	55,1
- Werkzaam in Z&W, buiten Groningen, Drenthe of Friesland	60	7,1
- Niet werkzaam in de Z&W, in Groningen, Drenthe of Friesland	69	8,1
- Niet werkzaam in de Z&W, buiten Groningen, Drenthe of Friesland	7	0,8
Missend	67	7,3
Totaal	914	100,0

Als de gegevens worden bekeken van de werknemers die in ieder geval uitgestroomd zijn, namelijk niet werkzaam en niet werkzoekend, niet werkzaam in zorg- en welzijn en werkzaam in een andere regio, dan is te zien dat de verdeling van geslacht, leeftijd en functies ongeveer hetzelfde is als die van alle respondenten. Er zijn dus geen

groepen die opvallend meer uitstromen uit de arbeidsmarkt in vergelijking met alle uitgestroomde werknemers.

Als men niet meer werkzaam is in de zorg- en welzijnssector, waar gaat men dan naartoe? In tabel 7 is te zien in welke sectoren men dan werkzaam is. Veruit de meeste uitgestroomde werknemers blijken nu in de onderwijssector te werken (40,8%), ook de overheid blijkt veel uitgestroomde werknemers uit de zorg- en welzijnssector aan te trekken.

Tabel 7: Sectoren waar uitgestroomde werknemers nu werkzaam zijn, buiten de zorg- en welzijnssector

Huidige sector	N	Percentage
Onderwijs	31	40,8
Overheid	18	23,7
Detailhandel	9	11,8
Justitie	14	18,4
Overig	4	5,3
<i>Totaal</i>	76	100,0

De meeste werknemers zijn zeer tevreden of tevreden over hun huidige baan (87,2%). En ook het loon is in de meeste gevallen hoger in vergelijking met hun vorige baan, 59,7% van de respondenten geeft aan dat hun loon hoger is geworden.

4.4 Is er een verband tussen wie zijn weggegaan en waar zij naartoe zijn gegaan?

Ook voor bestemmingen van de uitgestroomde werknemers wordt een verklaring gezocht. Ook hiervoor wordt gekeken naar een verklaring door verschillende levensfasen van de uitgestroomde werknemers. De verwachting is dat werknemers in verschillende levensfasen verschillende bestemmingen hebben nadat zij zijn uitgestroomd. Hypotheses 3 en 4 worden getoetst om te zien of de verwachtingen juist zijn.

In tabel 8 zijn de resultaten van de logistische regressieanalyse te zien. Ook hierbij dragen alle variabelen uit het model significant bij aan een verklaring voor de bestemmingen van de uitgestroomde werknemers (-2LL=1168). De belangrijkste verklarende variabele is het aantal jaren dat men werkte bij hun voormalige werkgever ($\text{Chi}^2=44,653$). Ook voor dit model kan de 0-hypothese worden verworpen, er is een verband tussen levensfasen en de bestemming van uitgestroomde werknemers.

Tabel 8: Resultaten logistische regressieanalyse van het verband tussen leeftijdfasen en bestemmingen van uitgestroomde werknemers

	Niet werkzaam, niet werkzoekend			Niet werkzaam, werkzoekend			Werkzaam in Z&W, andere regio			Niet werkzaam in Z&W		
	B	Se B	Odds	B	SE B	Odds	B	SE B	Odds	B	SE B	Odds
Constante	-0,305	0,618		0,853	0,666		-4,265***	1,064		-2,167**	0,776	
opleidingsniveau	-0,496***	0,179	0,609	-0,400**	0,196	0,670	0,396	0,250	1,486	0,206	0,222	1,229
Aantal jaren gewerkt bij werkgever	0,071***	0,017	1,073	-0,124***	0,042	0,884	0,041	0,030	1,041	-0,020	0,028	0,980
Jonger dan 36 jaar	-0,664	0,476	0,515	-1,169**	0,492	0,311	1,558*	0,809	4,750	-0,121	0,527	0,886
36 t/m 45 jaar	-1,236**	0,499	0,290	-2,300***	0,695	0,100	1,387*	0,744	4,005	-0,066	0,474	0,936
45 t/m 60 jaar	0 ^b	.	.	0 ^b	.	.	0 ^b	.	.	0 ^b	.	.
Kind 0 t/m 4 jaar	0,127	0,423	1,135	-0,250	0,477	0,779	-0,835	0,510	0,434	0,130	0,404	1,139
Kind 5 t/m 18 jaar	-1,335***	0,498	0,263	-1,362**	0,569	0,256	-0,982	0,598	0,375	-0,079	0,453	0,924
Kind ouder dan 18 jaar	0,746*	0,453	2,109	-0,450	0,572	0,638	0,657	0,833	1,928	-0,591	0,766	0,554
Geen kinderen	0 ^b	.	.	0 ^b	.	.	0 ^b	.	.	0 ^b	.	.
-2 LL	1168											
Chi² (df=28)	192,1***											
N_{totaal}	658											

Toelichting: de referentiecategorie is werkzaam in zorg en welzijn in Groningen, Drenthe en Friesland

* = $p < 0,1$; ** = $p < 0,05$; *** = $p < 0,01$;

b = deze parameter is 0 omdat dit de referentiegroep

Voor het toetsen van de hypothesen moeten we kijken naar de groep werknemers die zeker is uitgestroomd, dit zijn de kansen voor de categorie uitstroom naar een andere regio en de categorie uitstroom naar niet meer werkzaam in de zorg- en welzijnssector. Voor deze beide variabelen is de constante significant, dit betekent dat er verschillen zijn tussen deze groep en de groep werknemers die wel zijn blijven werken in de zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland.

De verwachting dat jongere werknemers vooral gaan werken in een andere regio lijkt te kloppen. Deze kansverhouding voor werken in de zorg- en welzijnssector in een andere regio neemt het sterkst toe als men jonger is dan 36 jaar ($\text{odds}=4,750$) vervolgens als men tussen de 36 en 45 jaar oud is ($\text{odds}=4,005$).

De verwachtingen dat jongeren vaker gaan werken in een andere sector klopt niet. De kans dat zij kiezen voor een andere sector is voor jongere werknemers kleiner ($\text{odds}=0,886$) in vergelijking met de oudere groepen werknemers (respectievelijk $\text{odds}=0,936$ en $\text{odds}=1$). Uit de resultaten voor de groep die is uitgestroomd naar een andere sector blijkt echter dat geen van de variabelen een significante verklaring geeft voor verschillen met de groep die nog werkzaam is in de zorg- en welzijnssector.

Het wel of niet hebben van kinderen lijkt ook geen goede verklaring te zijn voor verschillen tussen werkzaam in de zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland en werkzaam in andere sectoren of regio's. Werknemers met kinderen van 0 tot 4 jaar oud hebben wel een kleinere kans ($\text{odds}=0,434$), in vergelijking met de werknemers zonder kinderen, om in een andere regio te gaan werken in plaats van in Noord-Nederland. Zij hebben echter een grotere kans ($\text{odds}=1,139$) om in een andere sector te gaan werken in vergelijking met degenen zonder kinderen. Overigens is er ook een significant verschil te zien voor werknemers met kinderen van 5 tot 18 jaar, zij hebben een significant kleinere kans om niet werkzaam en niet werkzoekend te zijn.

Opleidingsniveau en het aantal jaren dat men voor hun voormalige werkgever heeft gewerkt lijken een deel van de verschillen in bestemming te verklaren. Voor opleidingsniveau geldt dat de kans kleiner wordt dat men niet werkzaam is als men een hogere opleiding heeft ($\text{odds}_{\text{niet werkzoekend}}=0,609$ en $\text{odds}_{\text{werkzoekend}}=0,690$). Per jaar dat men langer voor hun voormalige werkgever werkte wordt de kans ook kleiner dat men niet werkzaam en werkzoekend is in verhouding met de kans dat men werkzaam is in de zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland ($\text{odds}=0,884$). De kans wordt per jaar groter dat men niet meer werkzoekend is ($\text{odds}=1,073$), dit kan waarschijnlijk verklaard worden door het aantal oudere werknemers dat in deze groep zit, zij hebben veel jaren gewerkt bij hun voormalige werkgever en gaan daarna met pensioen.

4.5 Is er een verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen?

Ten slotte is gekeken naar een verband tussen variabelen die inhoudelijk naar dezelfde onderwerpen vragen, werktevredenheid en vertrekredenen. De verwachting is dat werktevredenheid over bepaalde factoren leidt tot ontslag met deze factoren als

vertrekreden. Hypothese 5 is hiervoor getoetst. De resultaten uit de logistische regressieanalyse van deze toets zijn te zien in tabel 9.

Deze resultaten gaan in tegenstelling tot de vorige analyses niet alleen over vrouwen, maar over alle respondenten. Ook dit model blijkt significant ($-2LL=1744$), alleen de werktevredenheid over individuele factoren draagt niet significant bij aan het verklaren van verschillende vertrekredenen, wellicht omdat deze variabele slechts door één item wordt gemeten. Ondanks dat het verschil niet goed verklaard wordt door werktevredenheid over individuele factoren, blijkt de kansverhouding wel volgens verwachting te zijn. Hoe meer tevreden de werknemers zijn over hun combinatie tussen werk en privé, hoe kleiner de kans dat men individuele vertrekredenen aangeeft (odds=0,881).

Tabel 9: Resultaten logistische regressieanalyse van het verband tussen werktevredenheid en vertrekredenen

	Individuele vertrekredenen			Vertrekredenen pullfactoren			Vertrekredenen pushfactoren		
	B	Se B	Odds	B	SE B	Odds	B	SE B	Odds
Constante	1,083	0,878		7,079***	0,880		2,394***	0,746	
opleidingsniveau	-0,235	0,159	0,791	0,336*	0,180	1,400	0,064	0,135	1,066
Aantal jaren gewerkt bij werkgever	-0,062***	0,013	0,939	-0,066***	0,015	0,936	-0,095***	0,012	0,909
Tevredenheid individuele factoren	-0,127	0,135	0,881	-0,208	0,135	0,812	-0,031	0,113	0,970
Tevredenheid pushfactoren	0,225*	0,135	1,252	-0,147	0,143	0,863	-0,462***	0,109	0,630
Tevredenheid pullfactoren	-0,205	0,216	0,814	-2,000***	0,224	0,135	0,022	0,178	1,023
-2 LL	1744								
Chi² (df=15)	345,546***								
N_{totaal}	801								

Toelichting: de referentiecategorie is omgevingsfactoren als vertrekredenen

* = $p < 0,1$; ** = $p < 0,05$; *** = $p < 0,01$

Als we kijken naar de werktevredenheid over pullfactoren en werktevredenheid over pushfactoren, dan komen de verwachtingen uit. De kansverhoudingen voor het aangeven van pullfactoren als vertrekreden is significant voor werktevredenheid over pullfactoren. En bij de kansverhouding voor pushfactoren als vertrekreden blijkt werktevredenheid over pushfactoren ook significante resultaten te geven. Grotere werktevredenheid over pullfactoren zorgt voor een kleinere kans dat men als vertrekreden pullfactoren aangeeft in plaats van omgevingsfactoren (odds=0,135). Grotere werktevredenheid over pushfactoren zorgt voor een kleinere kans dat men als vertrekreden pushfactoren aangeeft (odds=0,630). Interessant is het om te zien dat tevredenheid over pullfactoren leidt tot een kleinere kans om pushfactoren aan te geven als vertrekreden, daarentegen leidt ontevredenheid over pushfactoren wel tot een grotere kans om pullfactoren als vertrekreden aan te geven.

De controlevariabele 'het aantal jaren dat men heeft gewerkt voor de werkgever' is een goede voorspeller voor het verschil tussen individuele vertrekredenen, vertrekredenen met pull- en pushfactoren en omgevingsfactoren. Naarmate men langer werkzaam was bij hun werkgever neemt de kans af dat men voor andere vertrekredenen weggaat dan voor omgevingsfactoren. Dit heeft natuurlijk veel te maken met de oudere werknemers die met pensioen gaan na lange tijd voor hun werkgever te hebben gewerkt. Maar ook de binding met de werkgever kan een goede verklaring hiervoor zijn. Als men langer werkzaam is bij een werkgever, wordt de binding sterker met de organisatie en zal men daardoor minder snel een organisatie verlaten als het niet noodzakelijk is. Bij omgevingsvariabelen ligt, in tegenstelling tot de andere vertrekredenen, de oorzaak van vertrek buiten de relatie tussen werkgever en werknemer. De binding met een organisatie zal daardoor weinig invloed uitoefenen op een vertrek met deze redenen en kan dus evengoed voorkomen als men langere tijd voor een werkgever heeft gewerkt.

Opleidingsniveau is geen significant verklarende variabele in het model. Aan de kansverhouding is te zien dat een hoger opleidingsniveau de kans groter maakt dat men kiest voor pull- en pushfactoren. Voor individuele factoren wordt de kans juist kleiner als men een hoger opleidingsniveau heeft.

5. Conclusie en discussie

Vertrek van werknemers in de zorg is geen nieuw onderwerp van onderzoek. Er zijn verschillende modellen voor het nemen van ontslag waarin factoren staan die hierop van invloed zijn (Abelson & Baysinger, 1984; Irvine & Evans; 1995; Gray & Philips, 1996; McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007; Tai, Bame & Robinson, 1998). Ontslag nemen door werknemers is volgens theorieën een gevolg van een afweging tussen pull- en pushfactoren, waarbij ook de tijd dat men werkloos is wordt meegewogen (Abelson & Baysinger, 1984; Gray & Philips, 1996; Irvine & Evans, 1995; Mano-Negrin & Kirschenbaum, 1999).

Hoewel ontslag geen nieuw onderwerp is, wordt in wetenschappelijke onderzoeken weinig onderzoek gedaan naar de groep werknemers die daadwerkelijk ontslag heeft genomen of is ontslagen bij een organisatie in de zorg- en welzijnssector, vaker wordt de intentie om ontslag te nemen wordt onderzocht. Het onderhavige onderzoek richt zich juist op de groep uitgestroomde werknemers. Het voordeel van deze onderzoekspopulatie is dat de echte vertrekredenen bekend zijn en niet alleen de intentie om ontslag te nemen. Daarnaast zijn de resultaten van dit onderzoek niet alleen relevant voor organisaties, maar ook voor de arbeidsmarkt van de zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland. Er kan worden bekeken wat de uitstroom op de arbeidsmarkt van zorg en welzijn is, omdat van de uitgestroomde werknemers ook de bestemming bekend is waar men op dit moment werkzaam is.

Dit onderzoek naar uitstroom moet bijdragen aan inzichten die nodig zijn voor het maken van beleid voor het behouden van personeel in de zorg- en welzijninstellingen. De algemene onderzoeksvraag was:

Hoe ziet de uitstroom van personeel bij zorg- en welzijnsinstellingen in Groningen, Drenthe en Friesland eruit? Wat zijn de vertrekredenen, wat zijn de demografische kenmerken van werknemers die zijn uitgestroomd en waar is men naartoe gegaan?

5.1. Demografische kenmerken van uitgestroomde werknemers

De resultaten in het onderzoek laten zien dat de meeste uitgestroomde werknemers vrouw zijn, dit is logisch gezien de verdeling van mannelijke en vrouwelijke werknemers in de sector. Opvallender is wellicht het feit er veel jongeren uitstromen, bijna de helft van de respondenten is jonger dan 36 jaar, terwijl van alle werknemers in de zorg- en welzijnssector maar 30% jonger dan 36 jaar is. In Noord-Nederland is het aantal jongeren dat uitstroomt misschien nog groter, aangezien bijna 60% van de uitgestroomde werknemers uit de steekproef jonger is dan 36 jaar. De grote uitstroom van werknemers in deze leeftijdsfase, kan worden verklaard door grotere kansen op de arbeidsmarkt. Deze werknemers verwachten snel weer een nieuwe baan te krijgen (Barron, West & Reeves, 2007; Gray & Philips, 1996; O'Neil & Bilimoria, 2005; Shields & Ward, 2001). Wat wellicht ook meespeelt is een geringere binding aan de organisatie, doordat zij er minder lang hebben gewerkt en daarmee ook minder geïnvesteerd (Barron, West & Reeves, 2007; Gray & Philips, 1996; O'Neil & Bilimoria, 2005; Shields & Ward, 2001). De uitstroom van vooral jongere werknemers kan een probleem vormen in de toekomst als zij ook uit de arbeidsmarkt uitstromen.

Verder heeft van de uitgestroomde werknemers 45% een diploma op HBO-niveau of hoger. In de arbeidsmarktonderzoeken is te zien dat de meeste werknemers in de zorg- en welzijnssector in Nederland een middelbaar opleidingsniveau hebben (Prismant, 2008^a). Het verschil met de cijfers over alle werknemers is niet groot, dus het kan een vertekening zijn in de respons, maar ook in andere onderzoeken ziet men vooral werknemers met een hoger opleidingsniveau uitstromen. De verklaring die

hiervoor wordt gegeven is dat ook hoger opgeleiden betere kansen hebben op de arbeidsmarkt en daardoor eerder vertrekken (Gray & Philips, 1996; McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007; Shields & Ward, 2001). Een andere theorie hierover is dat het creëren van een band met de instelling minder aandacht krijgt in de hogere opleidingen. Bij hogere opleidingen wordt de nadruk minder gelegd op loyaliteit en verbintenis op de werkvloer, en meer op persoonlijke ontwikkeling en carrière maken. Daardoor zullen hoger opgeleiden eerder geneigd zijn om ontslag te nemen als ze niet de mogelijkheid krijgen om zich verder te ontwikkelen (McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007). De resultaten uit de logistische regressieanalyses laten zien dat zowel opleidingsniveau als binding van invloed is op de vertrekredenen. De resultaten lijken de theorieën te bevestigen.

5.2. Vertrekredenen

De volgende vraag die dan opkomt, is waarom de werknemers weggaan bij een organisatie. De belangrijkste vertrekredenen van de uitgestroomde werknemers zijn doorgroeimogelijkheden, aflopen van het contract (dit kan betekenen dat de werkgever het contract niet verlengt, maar ook onzekerheid over verlenging van een tijdelijk contract), de organisatie die niet beviel en een keer iets anders willen. In het verdere onderzoek zijn de vertrekredenen ingedeeld in categorieën. De categorieën zijn samengesteld naar aanleiding van het model van Abelson en Baysinger (1984). Van deze categorieën zijn de pushfactoren als vertrekredenen het meest genoemd. Blijkbaar wegen de mogelijkheden die een nieuwe baan kan bieden zwaarder bij het nemen van ontslag dan negatieve factoren van de organisatie waar men werkzaam was.

Er zijn veel verschillende vertrekredenen aangegeven. Het onderhavige onderzoek richt zich op verklaringen voor verschillen tussen werknemers in vertrekredenen. Hiervoor is gekeken naar een verklaring volgens levenslooptheorieën (Crosnoe & Elder, 2002; Elder, 1998; Jacobs, 1999; O'Neil & Bilimoria, 2005; Shrier et al., 2009; Tomlinson, 2006). Om de hypothesen over levensfasen te toetsen is gebruik gemaakt van de 'adult development stages' die vrouwen doorlopen in hun carrière (Levinson, 1986; O'Neil & Bilimoria, 2005). Daarnaast is gekeken wat de invloed is van gezinsfasen (Baxter, 2005; De Graaf, 1994; Dessens, Van Doorne-Huiskes & Mertens, 1990).

Hypothese 1 stelde dat vrouwen in verschillende leeftijdsfasen verschillende vertrekredenen aangeven. Welke vertrekreden zij aangeven is af te leiden aan de hand van kenmerken van hun leeftijdsgroep uit de 'adult development stages'. In de resultaten zijn inderdaad aanwijzingen te vinden dat vertrekredenen verschillen tussen vrouwelijke werknemers in verschillende leeftijdsfasen. Hoewel niet alle kansverhoudingen significant waren, blijken de kansverhoudingen voor de vertrekredenen in verschillende leeftijdsfasen wel overeen te komen met de hypothesen die zijn opgesteld. De kenmerken die worden toegeschreven aan de leeftijdsfasen lijken dus in de vertrekredenen terug te komen (O'Neil & Bilimoria,

2005). De resultaten bevestigen bijvoorbeeld de kenmerken die worden toegeschreven aan de jongste groep werknemers door O'Neil en Bilimoria (2005). De jongste groep vrouwelijke werknemers heeft zeer uiteenlopende vertrekredenen, maar de grootste kans is dat ze vertrekredenen om individuele factoren aangeven en vervolgens de kans dat zij pushfactoren aangeven als vertrekreden. Aan de vertrekredenen is dus ook te zien dat zij zowel carrièregericht zijn (pushfactoren) en rekening houden met het krijgen van kinderen (individuele factoren). Het kiezen voor pushfactoren is naast de carrièregerichtheid van werknemers in deze leeftijdsfase, wellicht ook te verklaren door een mindere binding aan de organisatie van de jongere werknemers (Barron, West & Reeves, 2007; Gray & Philips, 1996; O'Neil & Bilimoria, 2005; Shields & Ward, 2001). Jonge werknemers hebben vaak ook minder geïnvesteerd in hun banen, omdat ze er nog niet zolang werken (Barron, West & Reeves, 2007; Gray & Philips, 1996; Shields & Ward, 2001). De resultaten voor het aantal jaren dat men werkte voor de werkgever wijzen inderdaad op de invloed van binding aan een organisatie voor vertrekredenen. Hoe langer men werkt bij voor een werkgever, hoe kleiner de kans dat men weggaat om pull- en pushfactoren.

Als we kijken naar werknemers in de leeftijdsgroep van 36 tot en met 45 jaar oud, dan wordt ook met deze resultaten bevestigd dat de theorie over adult development stages (O'Neil & Bilimoria, 2005) is terug te zien in de vertrekredenen. Voor de vrouwelijke werknemers in deze categorie de kans is het grootst dat zij individuele vertrekredenen aangeven, zij kiezen dus vooral voor hun persoonlijk leven. Pushfactoren lijken het minst belangrijk als vertrekreden voor deze groep, zij zijn dus weinig carrièregericht.

In vergelijking met de oudste groep werknemers (45 tot 60 jaar) hebben jongere werknemers een kleinere kans om pullfactoren aan te geven als vertrekreden. Volgens de theorie willen oudere werknemers bijdragen aan hun organisatie (O'Neil & Bilimoria, 2005). De resultaten laten zien dat zij in ieder geval niet weggaan om negatieve factoren met betrekking tot de organisatie, wellicht blijven zij om hieraan positief te kunnen bijdragen. Het kan ook zijn dat het komt door de binding met de organisatie of doordat zij hun kansen klein achten op de arbeidsmarkt (Barron, West & Reeves, 2007; Gray & Philips, 1996; O'Neil & Bilimoria, 2005; Shields & Ward, 2001).

Het hebben van kinderen heeft ook effect op de vertrekredenen van vrouwelijke werknemers. Volgens theorieën heeft de zorg voor (jonge) kinderen invloed heeft op de carrière en ontslag van vrouwen (McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007). De verwachting was dat werknemers met jonge kinderen vooral individuele vertrekredenen aangeven. In de resultaten van de analyses is te zien dat werknemers met kinderen tot 5 jaar inderdaad significant vaker individuele vertrekredenen aangeven dan pushfactoren. Blijkbaar zijn betere mogelijkheden bij andere werkgevers minder van belang als men jonge kinderen heeft. Volgens de theorieën zoeken werknemers met jonge kinderen vooral stabiliteit en zekerheid in hun baan (McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007). Werknemers met verantwoordelijkheden voor zorg van kinderen, hebben de zekerheid van een inkomen nodig (McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007). Ook de resultaten van de analyse over bestemmingen van de

uitgestroomde werknemers laten aanwijzingen hiervoor zien. Zo maakt het hebben van jonge kinderen de kans kleiner dat men werkzoekend is in plaats van wel werkzaam te zijn.

De resultaten voor werktevredenheid zijn volgens verwachting. Ontevredenheid over pullfactoren leidt tot een grotere kans om pullfactoren als vertrekreden aan te geven. Ontevredenheid over pushfactoren leidt tot een grotere kans om pushfactoren als vertrekreden aan te geven. Werktevredenheid lijkt dus een goede voorspeller voor vertrekredenen te zijn. Uit onderzoeken blijkt al dat de intentie voor ontslag beïnvloed wordt door werktevredenheid (Collins et al., 2008; Irvine & Evans, 1995; Gray & Philips, 1996; McCarthy, Murrels, Clinton & Robinson, 2005; Tyrrell & Lehane, 2007; Tai, Bame & Robinson, 1998; Shields & Ward, 2001). Uit dit onderzoek blijkt dus dat ook specifiekere vertrekredenen uit de werktevredenheid kunnen worden voorspeld.

5.3. Bestemmingen

Om te bekijken of de uitstroom een probleem vormt voor de arbeidsmarkt moeten we kijken naar de bestemmingen. De bestemmingen van de uitgestroomde werknemers laten zien dat meer dan de helft van de werknemers na uitstroom werkzaam blijft in de zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland (55,1%). Dit betekent tegelijkertijd dat een aanzienlijk deel de arbeidsmarkt verlaat of nog werkzoekend is. Van alle uitgestroomde werknemers is 16% werkzaam buiten deze arbeidsmarkt, ongeveer 10% is nog werkzoekend en een groot deel van de uitgestroomde werknemers is niet meer werkzaam en niet op zoek naar een baan (18,5%).

Zijn er verschillen te zien in bestemmingen tussen werknemers? In overeenstemming met de verwachtingen blijkt dat vooral jongere werknemers een grotere kans hebben om in een andere regio te gaan werken. In tegenstelling tot wat uit andere onderzoeken blijkt, blijven jongere werknemers vaker in de zorg- en welzijnssector werken in vergelijking met oudere werknemers.

Het wel of niet hebben van kinderen lijkt geen verklarende factor te zijn voor het wel of niet op de arbeidsmarkt blijven, toch komen de resultaten wel overeen met de verwachtingen naar aanleiding van de theorieën. Werknemers met kinderen van 0 tot en met 4 jaar oud hebben wel een kleinere kans om in een andere regio te gaan werken in plaats van in Noord-Nederland. Zij hebben echter een grotere kans om in een andere sector te gaan werken in vergelijking met degene zonder kinderen. Ook dit zal misschien verklaard kunnen worden doordat werknemers met kinderen de zekerheid van een baan nodig hebben. Zij werken liever in een andere sector dan een tijd zonder baan te zitten. De resultaten voor de groep respondenten die werkzoekend is lijken dit te bevestigen, het hebben van kinderen maakt de kans kleiner. Verder is er een significant verschil te zien voor werknemers met kinderen van 5 tot 18 jaar. Het lijkt erop dat vrouwen vaker weer aan het werk gaan als kinderen de schoolgaande leeftijd bereiken (Baxter, 2005; De Graaf, 1994; Dessens, Van Doorne-Huiskes & Mertens, 1990).

5.4. Levenslooptheorie geëvalueerd

Hoewel de 'adult devolpment stages' van O'Neil en Bilimoria (2005) bruikbare resultaten opleveren, kunnen de leeftijdsfasen waarschijnlijk beter worden ingedeeld. De verschillende leeftijdsfasen zijn erg breed en de vraag is of deze niet meer gespecificeerd moeten worden. De invloed van het krijgen van kinderen wordt namelijk onderschat in de theorie. Het zou beter zijn om een combinatie te maken van kenmerken van leeftijdsgroepen die betrekking hebben op de carrière en het krijgen van kinderen en de leeftijd van kinderen. Zo zou je tot een indeling komen met meer leeftijdsfasen, namelijk die van de jongste werknemers tot het krijgen van het eerste kind, leeftijdsfase van het krijgen van het eerste kind totdat de kinderen de schoolgaande leeftijd krijgen, leeftijdsfase van schoolgaande kinderen tot 45 jaar en de laatste categorie van 45 tot 60 jaar. Hoewel ook deze laatste categorie wellicht opgedeeld kan worden. Vrouwen in Nederland gaan namelijk vaak vroeg met pensioen in verband met het pensioen van hun man. Daarnaast zijn er natuurlijk ook werknemers die verder werken na hun 60^{ste} jaar, zij worden totaal buiten beschouwing gelaten in de theorie.

5.5. Wanneer is de uitstroom problematisch?

Is de uitstroom van werknemers problematisch? Volgens Hayes et al. (2006) is de uitstroom problematisch als bij een organisatie 50% van de werknemers uitstromen. In dat geval zullen ook werknemers die de organisatie wil behouden zijn uitgestroomd. In Prismant (2008^b) is te zien dat de gemiddelde uitstroom bij zorg- en welzijnsinstellingen tussen de 9,7% en 16,1% van het totale aantal werknemers ligt, dit is dus fors lager dan 50%. Het is het enige indicatiecijfer dat is gevonden in de wetenschappelijke literatuur, de vraag is of dit cijfer geschikt is voor alle organisaties. Of de uitstroom problematisch is, ligt namelijk voor een groot deel aan de instroom van nieuw personeel. Als er weinig instroom van nieuw personeel is, is een uitstroom van 50% erg hoog. Op dit moment is bijvoorbeeld door de geringe instroom voor een aantal (voornamelijk specialistische) functies de uitstroom problematisch te noemen, terwijl de uitstroom voor deze functies lager dan 50% is.

Voor de arbeidsmarkt als geheel worden geen indicatiecijfers gegeven. Als je ziet dat het aantal uitgestroomde werknemers dat nu nog werkzaam is in de zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland 55,1% is, dan lijkt dit niet veel. Als het aantal werkzoekenden daar nog bij wordt geteld, dan is maximaal 65,4% van alle uitgestroomde werknemers nog actief op de arbeidsmarkt van zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland. Op dit moment is de instroom nog groot genoeg om de uitstroom te vervangen, maar als de tekorten toenemen dan is 34,6% uitstroom (van het totale aantal uitgestroomde werknemers) uit de arbeidsmarkt veel. Wat ook zorgen baart is dat de jongere werknemers een grotere kans hebben om uit de regio weg te gaan. Vooral vanwege de vergrijzing en ontgroening in de sector is het van belang om deze jongere werknemers te behouden.

5.6 Vervolgonderzoek

Het onderzoek dat voor dit rapport is gebruikt is opgezet om informatie te verkrijgen voor organisaties in de zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland. Pas na het verzamelen van de data is de vraagstelling voor dit onderzoek naar vertrekredenen en levensfasen definitief vastgesteld. Dat de primaire doelstelling informatie verzamelen voor organisatie was bracht voor- en nadelen met zich mee. Een voordeel van het op organisaties gerichte onderzoek is dat de data bruikbaar is voor verschillende doeleinden. De data van het onderzoek konden niet alleen worden gebruikt voor het schrijven van dit onderzoeksrapport, maar kunnen bijvoorbeeld ook worden gebruikt voor benchmarking van organisaties. Door organisatiegericht onderzoek te doen is het daarnaast voor instellingen aantrekkelijker om mee te werken aan onderzoeken.

Aan de andere kant moet er bij organisatiegericht onderzoek rekening worden gehouden met verschillende partijen. Dit is terug te zien in de dataverzameling. Bij het samenstellen van de vragenlijst moest zowel worden gelet op het verkrijgen van interessante en bruikbare gegevens voor organisaties, als op het verkrijgen van bruikbare informatie voor deze studie naar vertrekredenen en levensfasen. Er zijn daardoor uit de vragenlijst data verkregen die niet bruikbaar zijn voor dit onderzoek, maar wel interessant zijn voor de organisaties. Daarnaast mocht de vragenlijst niet te uitgebreid worden, dus er moesten concessies worden gedaan. Dit leidde ertoe dat er bijvoorbeeld weinig items waren voor het maken van schalen van werktevredenheid. Voor dit onderzoek waren vooral het aantal items voor werktevredenheid een beperking, voor vervolgonderzoek zouden alle categorieën van werktevredenheid meerdere items moeten bevatten. Een schaal die bestaat uit meerdere items is betrouwbaarder.

Naar aanleiding van de verzamelde data zou het mooi zijn om meer specifieke resultaten verder te onderzoeken. Onderscheid kan bijvoorbeeld worden gemaakt tussen provincies of regio's, sectoren, branches en organisaties. Hiermee kan gericht advies worden gegeven voor organisaties. Ook zou het interessant zijn om onderscheid te maken per functie, in dat geval kan gericht aan tekorten in bepaalde functies worden gewerkt.

Het is voor vervolgonderzoek zeer aan te bevelen om een voor- en nameting te doen bij werknemers van organisaties, of om zowel uitgestroomde als nog werkzame werknemers te onderzoeken. Het zou namelijk erg interessant zijn om verschillen te onderzoeken tussen werknemers die wel ontslag nemen en werknemers die geen ontslag nemen, dan kan worden onderzocht welke factoren doorslaggevend zijn. Dit onderzoek had de beperking dat alleen iets kon worden gezegd over wat achteraf de vertrekredenen waren van de uitgestroomde werknemers.

Ten slotte zou het voor een betere betrouwbaarheid van de antwoorden van respondenten aan te raden zijn om een langer lopend onderzoek te doen, hiervoor zouden bijvoorbeeld een jaar lang alle werknemers die uitstromen direct benaderd moeten worden. De data van dit onderzoek kunnen minder betrouwbaar zijn doordat sommige werknemers maanden voor het onderzoek al zijn weggegaan bij een

organisatie. Aan de andere kant is het voor de meting van de huidige positie op de arbeidsmarkt beter om een tijdje te wachten, dat geeft werknemers de tijd om een nieuwe baan te vinden. Het aantal werkzoekenden is waarschijnlijk groter als de vragenlijsten meteen waren verstuurd na het vertrek.

5.7. Beleidsaanbevelingen naar aanleiding van de resultaten

Uiteindelijk zal het wel of niet ingrijpen naar aanleiding van vertrekredenen van werknemers afhankelijk zijn van de problemen die worden ondervonden in een organisatie door het vertrek van werknemers. Daarnaast zullen ook de vertrekredenen verschillen per organisatie, omdat organisaties verschillende werkomstandigheden hebben.

Wat zeker geldt voor alle organisaties is dat een goed exit-onderzoek onder werknemers die vertrekken uit een organisatie veel informatie kan opleveren. Het blijkt echter moeilijk om een goede respons te behalen bij exit-onderzoeken. Om de respons te verhogen, kunnen verschillende dingen worden gedaan. Het is beter om de vragenlijst te verspreiden voor de laatste werkdag van de werknemer, dat maakt het gemakkelijker om de vragenlijst te retourneren. Daarnaast kan de vragenlijst tevens dienen als officieel document voor werknemers om het contract op te zeggen, in dat geval moeten alle werknemers die ontslag nemen de vragenlijst invullen. Deze laatste methode blijkt in de praktijk erg goed te werken.

Niet alle vertrekredenen van werknemers zijn te voorkomen door een organisatie. Met pensioen gaan, verhuizing en lange reistijden zijn voorbeelden van factoren waar de werkgever weinig invloed op heeft. Maar ook bij deze factoren kan het vertrek afhangen van hoe de werkgever ermee omgaat. Veel werknemers die met pensioen gaan geven aan graag als oproepkracht te willen werken, en reiskosten zijn voor veel werknemers belangrijker dan de reistijd. Vertrekredenen die niet te voorkomen lijken, kunnen uiteindelijk vaak wel voorkomen worden.

Als we kijken naar de belangrijkste vertrekreden namelijk doorgroeimogelijkheden, dan is dit zeker een factor waar de werkgever invloed op heeft. De vraag is waarom werknemers het gevoel hebben dat zij niet kunnen doorgroeien en vertrek uit de organisatie zien als oplossing voor dit probleem. Juist in de zorg- en welzijnssector wordt gewerkt met functies op verschillende niveaus, de doorgroeimogelijkheden lijken er dus te zijn. Wellicht is een deel van het probleem dat werknemers bijna uitsluitend door middel van scholing naar een functie op ander niveau kunnen, dit komt doordat de (zorg)taken die zij mogen uitvoeren gekoppeld zijn aan scholing en niet aan ervaring. De drempel om een opleiding te volgen is wellicht te hoog voor veel werknemers. Echter, als dit het geval is biedt vertrek uit een instelling niet direct een oplossing, want ook bij andere zorg- en welzijnsinstellingen zal een opleiding moeten worden gevolgd voordat men een functie op ander niveau kan vervullen. Dat werknemers wel om deze reden vertrekken kan ook komen doordat de doorgroeimogelijkheden en scholingsmogelijkheden in de organisatie niet duidelijk zijn. Om deze vertrekreden tegen te gaan zullen organisaties goed moeten

inventariseren welke doorgroei- en scholingsmogelijkheden er zijn in hun organisatie. Vervolgens is het van belang om de werknemers hierover goed te informeren.

Vertrek is echter bijna nooit afhankelijk van één factor, het is een afweging van push- en pullfactoren, waarbij persoonlijke factoren en omgevingsfactoren ook meespelen. In de vragenlijst konden maximaal 3 antwoorden worden gegeven voor vertrekredenen en de meeste werknemers hebben ook 3 redenen opgegeven, sommige zelfs meer. Het is onmogelijk om voor iedere individuele werknemer de vertrekredenen tegen te gaan. Gelukkig blijkt uit het onderzoek dat vertrekredenen verschillen voor groepen werknemers, in dit geval werknemers in verschillende levensfasen. Dit maakt het mogelijk om als organisatie levensfasebeleid te maken om bepaalde groepen werknemers te behouden. Als voorbeeld zal ik hierbij de groep werknemers met een leeftijd tot 36 jaar nemen, zij hebben erg uiteenlopende vertrekredenen. Maar de kans is het grootste dat zij als vertrekredenen de individuele factoren en de pushfactoren aangeven. Individuele vertrekredenen zijn bijvoorbeeld de zorg voor kinderen, een opleiding (ver-)volgen of een verhuizing. Er zijn verschillende mogelijkheden om hiermee om te gaan, voorbeelden uit de praktijk zijn moedercontracten of een opleiding combineren met het werk. Ook pushfactoren blijken voor deze groep werknemers erg belangrijk, het is lastig om werknemers bij een organisatie te houden als zij bij andere organisaties meer mogelijkheden zien. Als organisatie is het belangrijk dat je weet waar de werknemers naar op zoek zijn, zodat je hierop kunt inspelen. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door een goed persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen in samenwerking met werknemers en deze geregeld te bespreken. Door op tijd (groei)mogelijkheden te bieden aan werknemers zullen zij wellicht minder op zoek gaan naar wat andere organisaties kunnen bieden.

Als veel werknemers vertrekken vanwege pullfactoren is het erg belangrijk om als organisatie te evalueren wat de werknemers afstoot. In het onderzoek kwamen vooral de werksfeer en ontevredenheid over de organisatie naar voren als belangrijke vertrekredenen. Als werkgever moeten deze signalen op tijd worden gezien. Door goede samenwerking met werknemers kunnen specifieke factoren die dit gevoel veroorzaken worden vastgesteld, daarna kan met een aanpak van deze problemen worden begonnen.

Een andere belangrijke bevinding uit het onderzoek is dat werktevredenheid van de uitgestroomde werknemers een goede voorspeller is voor de vertrekredenen. Door onder werknemers in de organisatie de werktevredenheid te onderzoeken kan dus voorspeld worden wat de vertrekredenen zullen zijn van de werknemers die ontslag nemen. Door op tijd veranderingen toe te passen kunnen ontslagen wellicht minder worden.

7. Literatuurlijst

- Abelson, M.A., & Baysinger, B.D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9, 331-341.
- Barron, D., West, E., & Reeves, E. (2007). Tied to the job: affective and relational components of nurse retention. *Journal of Health Services Research & Policy*, 12, 46-51.
- Baxter, J. (2005). Mothers' employment transitions following childbirth. *Family Matters*, 71, 11-17.
- Bekker, S., Kerkhofs, M., Román, A., Schippers, J., De Voogd-Hamelink, M., & Wilthagen, T. (2008) *Tendrapport Aanbod van arbeid 2007*. Tilburg: OSA..
- Bontekoning, A.C. (2008). Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen. *Management en Organisatie*, 2008, 1, 37-51.
- CAB. (2008). *Noordelijke arbeidsmarkt verkenning hoofdrapport 2008-2009*. Groningen: CAB.
- Christmas, K. (2008). How work environment impacts retention. *Nursing Economics*, 26, 316-318.
- Collins, K.S., Collins, K. S., McKinnies, R. & Jensen, S. (2008). Employee satisfaction and employee retention. Catalyst tot patient satisfaction. *The Health Care Manager*, 27, 245-251.
- Crosnoe, R., & Elder, G.H. (2004). From childhood to the later years: pathways of human development. *Research on aging*, 26, 623-654.
- De Graaf, P.M. (1994). *Toegenomen arbeidsmarktparticipatie van vrouwen: individualisering of huishoudensstrategie?* In A. van den Broek & B. Seuren (Eds.), *Individualisering & solidariteit* (p. 145-159). Tilburg: Tilburg University Press.
- Dessens, J., Van Doorne-Huiskes, J., & Mertens, E. (1990). *Arbeidsmarkt en gezin*. Den Haag: OSA.
- Donohue, C., & Castle, N.G. (2007). Organizational and environmental effects on voluntary and involuntary turnover. *Health Care Management Review*, 32, 360-369.

- Elder, H.G. (1998). The life course as developmental theorie. *Child development*, 69, 1-12.
- Gezondheidsraad. (2005). *Vergrijzen met ambitie*. Den Haag: Gezondheidsraad, 2005; publicatie nr 2005/06. Te downloaden van www.gr.nl.
- Gray, A.M., & Phillips, V.L. (1996). Labour turnover in the British National Health Service: a local labour market analysis. *Health Policy*, 36, 273-289.
- Hayes, L.J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Spence Laschinger, H.K., North, N., & Stone, P.W. (2006). Nurse turnover: a literature review. *International Journal of Nursing*, 43, 237-263.
- Irvine, D.M., & Evans, M.G. (1995). Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies. *Nursing Research*, 44, 246-253.
- Jacobs, S. (1999). Trends in women's career patterns and gender occupational mobility in Britain. *Gender, Work and Organization*, 9, 32-46.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41, 3-13.
- Mano-Negrin, R., & Kirschenbaum, A.. (1999). Push and pull factors in medical employees' turnover decisions: the effect of a careerist approach and organizational benefits on the decision to leave the job. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 689-702.
- McCarthy, G., Tyrrell, M.P., & Lehane, E. (2007). Intention to 'leave' or 'stay' in nursing. *Journal of Nursing Management*, 15, 248-255.
- Mercer, G., (1979). *The employment of nurses: nursing labour turnover in NHS*. London: Croom Helm.
- Mol, M. (2008). Levensfasen van kinderen en het arbeidspatroon van ouders. *Sociaaleconomische trends*, 1^e kwartaal 2008, 11-16.
- Murrels, T., Clinton, M., & Robinson, S. (2005). Job satisfaction in nursing: validation of a new instrument fo the UK. *Journal of Nursing Management*, 13, 296-311.
- O'Neil, D.A., & Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases. Idealism, endurance, and reinvention. *Career Development International*, 10, 168-188.

- Portegijs, W., Hermans, B., & Lalta, V. (2006). *Emancipatiemonitor 2006*. Den Haag: SCP.
- Presser, H.B., Gornick, J.C., & Parashar, S. (2008). Gender and nonstandard work hours in 12 European countries. *Monthly Labor Review*, 131, 83-103.
- Prismant (2008^a). *Arbeid in Zorg en Welzijn. Stand van zaken en vooruitblik voor de sector Zorg en de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang*. Den Haag: Prismant.
- Prismant (2008^b). *Regiomarge 2008. De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen 2008-2012*. Den Haag: Prismant.
- Shields, M.A., & Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of Health Economics*, 20, 677-701.
- Shrier, D.K., Shrier, L.A., Rich, M., & Greenberg, L. (2009). Pediatricians leading the way: integrating a career and a family/personal life over the life cycle. *Pediatrics*, 117, 519-522.
- Stecr (2006). *Werkwijzer levensfasenbeleid: PMO-levensloop*. Amsterdam: Stecr.
- Tai, T.W.T., Bame, S.I., & Robinson, C.D. (1998). Review of nursing turnover research, 1977-1996. *Social Science & Medicine*, 47, 1905-1924.
- Tomlinson, J. (2006). Women's work-life balance trajectories in the UK: reformulating choice and constraint in transitions through part-time work across the life-course. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, 356-382.
- Van den Bossche, S., Koppes, L., Granziers, J., De Vroome, E. & Smulders, P. (2007). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2007. Methodologie en globale resultaten*. Almere: PlantijnCasparie.
- Van Leeuwen, I. (1971). *Monografieën Volkstelling, 1971. Ontwikkelingsfasen van het gezin*. Den Haag: Staatsuitgeverij.

Bijlagen

- A. Vragenlijst
- B. Begeleidende brief bij vragenlijst