

PRAKTISCHE IMPLICATIES VOOR PERSONEELSBELEID

Het belang van werkwaarden en motieven in de gezondheidszorg



Vandaag kampen ziekenhuizen in België net als in de ons omringende landen met moeilijkheden bij het aantrekken en behouden van een effectieve, efficiënte en gemotiveerde werkploeg¹. Wereldwijd wordt het tekort aan verpleegkundigen geschat op meer dan 4 miljoen². Om dit probleem te lijf te gaan, kunnen antwoorden op de volgende vragen nuttig zijn: wat bepaalt de aantrekkingskracht van de sector en hoe kunnen we hiervan optimaal gebruik maken?



Rein De Cooman

Doctor in de psychologische wetenschappen. Ze is verbonden aan de onderzoekseenheid Work and Organizational Psychology van de Vrije Universiteit Brussel

Binnen het hier besproken onderzoeksproject uitgevoerd door de Vrije Universiteit Brussel onder leiding van Prof. Pepermans en Prof. Jegers, werd gekozen voor een positieve benadering van het personeelsverloop, in tegenstelling tot een aanzienlijk aantal studies die zich concentreren op de redenen waarom verpleegkundigen het beroep verlaten. In dit artikel worden dan ook de resultaten besproken van studies (allen uitgevoerd in de periode tussen 2005 en 2008), waarin nagegaan werd wat iemand drijft om in de gezondheidssector te werken. Binnen dit kader spelen zowel werkwaarden als motieven een rol. Beide concepten zullen dan ook uitgebreid besproken worden. Een ander element waarin onze studies verschillen van soortgelijk onderzoek is de bestudeerde doelgroep. Waar vroeger onderzoek zich omwille van veelal praktische redenen voornamelijk focuste op studenten verpleegkunde, richten de hier besproken studies zich op actieve verpleegkundigen en meer algemeen verzorgenden in het ziekenhuiswezen.

“Andere extrinsieke factoren zoals werkuren en de balans tussen werk en privé werden het laagst in belang geacht”

VIER CATEGORIEËN JOBMOTIEVEN

In de verschillende studies werden zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden gehanteerd. Een eerste studie bestond uit semigestructureerde diepte-interviews met negentien verpleegkundigen tewerkgesteld op diverse afdelingen van verschillende Belgische ziekenhuizen. Bedoeling van deze interviews was om een

uitgebreide lijst van jobmotieven of redenen om de specifieke job van verpleegkundige uit te voeren te genereren. Op basis van conclusies van eerdere studies in de non-profit sector³ veronderstelden we dat de klassieke opdeling in intrinsieke en extrinsieke jobkenmerken onvoldoende zou zijn om het hele spectrum aan jobmotieven in de gezondheidszorg te vatten. Uit de resultaten van de interviews konden we inderdaad concluderen dat de verschillende motieven best gecategoriseerd kunnen worden onder vier dimensies.

Een eerste categorie zijn de intrinsieke motieven die diverse kenmerken van de job zelf omvatten. Een voorbeeld hiervan is de variatie in taken. Een tweede categorie zijn de extrinsieke motieven die gedefinieerd worden als kenmerken die niet rechtstreeks gelinkt zijn aan de uit te voeren taken, zoals bijvoorbeeld arbeidscondities, loon en werkuren. Een derde categorie van motieven die in eerdere onderzoeken in andere sectoren dan de gezondheidssector niet naar voren kwam, betreft de altruïstische motieven. Deze zijn gerelateerd aan het verlangen om te werken met patiënten en op die manier de maatschappij als breder gegeven te dienen. Ten slotte kon op basis van de interviewdata nog een laatste categorie onderscheiden worden, de interpersoonlijke jobmotieven. Deze categorie omvat motieven die te maken hebben met de relatie en interactie met zowel collega's als patiënten en hun omgeving.

L'importance des valeurs de travail et de la motivation dans le secteur des soins de santé

- Actuellement, les hôpitaux belges, comme ceux des pays voisins, éprouvent des difficultés à attirer et garder un personnel nombreux, efficace et motivé. Pour aborder ce problème, il peut s'avérer utile de répondre aux questions suivantes: qu'est-ce qui détermine l'attractivité du secteur et comment peut-on en faire un usage optimal?
- Les auteurs présentent une synthèse des constats de plusieurs études portant sur les motivations et les valeurs de travail du personnel infirmier. Certaines ont sondé des membres du personnel infirmier et soignant en activité par le biais de questionnaires et d'entretiens sur ce qui les pousse à travailler dans le secteur des soins de santé et sur l'idée qu'ils se font de leur métier. Les résultats ont livré des implications pratiques pour la gestion du personnel dans les hôpitaux, y compris les aspects d'attraction et de motivation des employés. On a ainsi appris que le personnel soignant entend être impliqué le plus étroitement possible dans le suivi de ses patients et souhaite être tenu au courant des résultats de son travail et de son impact ultérieur.

ENQUÊTE BIJ 303 NIEUWE VERPLEEGKUNDIGEN

Uiteraard is het voorbarig om algemene uitspraken te doen op basis van gegevens van een erg beperkte groep. Daarom werd deze uitgebreide lijst van motieven vervolgens verwerkt tot een vragenlijst die 27 items omvatte en die in een tweede studie afgenomen werd van 303 nieuwe verpleegkundigen, maximaal twee jaar actief in de verpleegkunde. Tabel 1 biedt een overzicht van de verschillende motieven, de categorie waartoe ze behoren en hun respectievelijke belang binnen de onderzoeksgroep. De resultaten geven aan dat de nieuwe generatie



Verpleegkundigen vinden het belangrijk intense en regelmatige contacten met de collega's te onderhouden.

verpleegkundigen voornamelijk gemotiveerd wordt door de mogelijkheid om patiënten te helpen en de diepgaande en aangename relaties die ze kunnen opbouwen met de patiënten en hun familie en vrienden. Een tweede belangrijke bron van motivatie is gebaseerd op de inhoud van de job. Ze hechten erg veel belang aan de eigenlijke zorgverlening en de voldoening die ze uit de uitvoering van hun job halen.

Een bijkomende interessante bemerking, die tevens in de interviews teruggevonden werd, betreft het marginaal belang van geld en materiële beloningen. Slechts drie van de negentien verpleegkundigen vernoemden spontaan verloning als een factor die hen motiveert. Ze zien het loon niet als iets dat hen speciaal aantrekt of motiveert. Uit de vragenlijststudie bleek verder ook dat andere extrinsieke factoren zoals werkuren en de balans tussen werk en privé het laagst in belang werden geacht.

Eenzelfde conclusie kan getrokken worden op basis van een soortgelijke derde studie bij 177 verzorgenden in twee Belgische ziekenhuizen. Hieruit blijkt dat wanneer we naar het algemeen motivatietype van verzorgend personeel kijken, we kunnen stellen dat ze relatief gezien minder gemotiveerd worden door externe motivatoren en dan nog het minst door financiële beloningen en jobzekerheid. Het plezier dat men beleeft aan de job en het boeiende en interessante aspect ervan is relatief gezien de sterkste motor samen met de betekenis die het werk voor de persoon heeft. De verzorgende is gedreven door een sterk gevoel zinvol bezig te zijn. Het werk ligt in lijn van de waarden die hij of zij nastreeft. Hier komen de werkwaarden dan ook om het hoekje kijken.

WERKWAARDEN

Naast motieven om een specifieke job uit te oefenen, hebben werknemers ook algemene redenen om te werken. Kennis over deze werkwaarden of idealistische voorstellingen van een job vertelt ons meer over algemene voorkeuren en kan gebruikt worden om het personeelsbeleid van een organisatie bij te sturen. Uit het onderzoek bij pasafgestudeerde verpleegkundigen

Tabel I

- Job motieven van pasafgestudeerde verpleegkundigen in volgorde van belang.

Geef aan welke van de volgende aspecten u momenteel motiveren in	ICU	non-ICU
uw job als verpleegkundige of verloskundige	categorie	M (/5)
(N = 303)	372 (89,4)	580 (85,5)
het feit dat ik door mijn werk mensen kan helpen	altruïstisch	4,65
het feit dat ik mijn job echt graag doe	intrinsiek	4,58
de voldoening die ik uit mijn job haal	intrinsiek	4,39
effectief iets kunnen doen/betekenen voor de patiënten en zijn familie	altruïstisch	4,34
de jobinhoud	intrinsiek	4,34
de dankbaarheid en appreciatie die ik van de patiënten terugkrijg	extrinsiek	4,31
de diepgaande menselijke contacten	interpersoonlijk contact	4,25
het samenwerken in teamverband	extrinsiek	4,21
de afwisseling die mijn job biedt	intrinsiek	4,21
de collega's/ploeg	interpersoonlijk contact	4,14
het feit dat ik onder de mensen kom	interpersoonlijk contact	4,12
de mogelijkheden die de job biedt om bij te leren	extrinsiek	4,08
de vrijheid die ik krijg om zelfstandig te werken	intrinsiek	4,04
de aangename werksfeer	extrinsiek	4,02
de uitdagingen die mijn job biedt	intrinsiek	4,02
de band die ik kan opbouwen met patiënten	interpersoonlijk contact	3,99
de verantwoordelijkheid die mijn job inhoudt	intrinsiek	3,99
het verzorgend aspect van mijn job	intrinsiek	3,94
het gevoel van werkzekerheid	extrinsiek	3,93
de specifieke patiëntenpopulatie	intrinsiek	3,85
de creatieve en innovatieve inbreng die mijn job toelaat	intrinsiek	3,83
de gemoeidelijke contacten met de familie/omgeving van de patiënten	interpersoonlijk contact	3,80
het feit dat ik graag met mijn handen werk	intrinsiek	3,57
het feit dat ik dit altijd graag gedaan heb en niets anders zou willen doen	intrinsiek	3,54
de mogelijkheid om mijn werk goed te combineren met mijn privéleven	extrinsiek	3,05
de financiële vergoeding	extrinsiek	3,04
de geschikte werkuren in mijn job	extrinsiek	2,96

gemeten op een schaal gaande van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord)

blijkt dat op het vlak van werk drie zaken hun interesse wegdragen. Ze hechten relatief veel belang aan het krijgen van erkenning of met andere woorden de feedback en appreciatie van anderen. Verder waarderen ze arbeid als een bron van financiële zekerheid en hechten ze veel belang aan de ruimere betekenis van hun werk. Ze waarderen de bijdrage die ze via hun werk kunnen leveren aan de maatschappij door het verlenen van hulp aan anderen.

Tabel 2

Werkwaarden van mannelijke en vrouwelijke verzorgenden in twee Belgische ziekenhuizen

Wat vindt u belangrijk in uw ideale job?	M totaal (N = 177) (/7)	M mannen (n = 28) (/7)	M vrouwen (n = 147) (/7)
financiële zekerheid	6,21	5,90	6,26
maatschappelijke dienstverlening	5,97	5,87	5,98
erkenning	5,89	5,57	5,95
interpersoonlijk contact	5,38	4,71	4,71
autonomie	5,19	5,17	5,19
carrière & leiderschap	4,26	4,29	4,23

gemeten op een schaal gaande van 1 (helemaal niet belangrijk) tot 7 (zeer belangrijk)

Het aspect waar zij het minste interesse voor hebben, is het maken van carrière en het vergroten van hun invloed door een leidinggevende functie te bekleden. Deze werkwaarden werden eveneens opgenomen in de bevraging van 177 verzorgenden in twee Belgische ziekenhuizen waar gelijkaardige resultaten gevonden werden. Zoals uit Tabel 2 blijkt, zijn er enkele opvallende verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke verzorgenden. Vrouwen hechten significant meer belang aan financiële zekerheid, erkenning en interpersoonlijk contact dan hun mannelijke collega's.

COMPETITIEF SALARIS EEN MUST, BONUSSEN NIET

Wat het loon en andere materiële vergoedingen en de aandacht hiervoor betreft, leiden de bevindingen van de verschillende studies tot een interessante conclusie. Hoewel de gezondheidswerkers niet zo zeer geïnteresseerd zijn in geld verdienen op zich, zien ze loon toch als iets noodzakelijks. Ze achten het belangrijk omwille van de stabiele en zekere toekomst die het met zich mee brengt en om hun levensstandaard te kunnen verzekeren. Op basis hiervan suggereren we dat een competitief salaris een must is, maar dat het invoeren van allerhande bijkomende materiële beloningen en bonussen slechts een beperkte impact op de motivatie zal hebben. Het bereiken van de doelstellingen van het ziekenhuis, eerder dan het verhogen van hun eigen inkomen en het vergroten van hun invloed en verantwoordelijkheden, is wat hen sterk motiveert. Het beklemtonen van deze doelstellingen (patiëntenhulp, integrale zorg, verzorging op maat...) en vooral de manier waarop verzorgenden bijdragen tot de verwezenlijking hiervan is een belangrijk element in de arbeidsmotivatie. Verzorgenden willen zo dicht mogelijk betrokken worden bij hun patiënten en de resultaten van hun werk en de verdere impact ervan gewaar worden.

Hoewel de gezondheidswerkers niet zo zeer geïnteresseerd zijn in geld verdienen op zich, zien ze loon toch als iets noodzakelijks.

ERKENNING EN SOCIAAL CONTACT

Een bijkomende piste waar via het personeelsbeleid op gewerkt kan worden, is de erkenning van werknemers. Zoals Wiley⁴ het treffend samenvatte is erkenning voor een goede prestatie de meest krachtige, minst kostelijke en toch de minst frequent gebruikte motivatietechniek. Drie belangrijke algemene principes bij het uiten van appreciatie zijn het beschrijven van het gewenste gedrag in zeer specifieke termen, het verklaren waarom het gedrag bevorderlijk is en het eigenlijke uiten van de dank⁵. Hoofdverpleegkundigen hiervan bewust maken, lijkt dan ook een zinvolle HRM strategie.

Uit de interviews blijkt ook dat verpleegkundigen gedreven worden door het sociaal contact dat ze in hun job hebben. De verpleegkundigen willen zo veel mogelijk tijd besteden aan het helpen van de patiënt en diens omgeving. Bovendien vinden ze het belangrijk intense en regelmatige contacten met de collega's te onderhouden. Het invoeren van collectieve koffiepauzes, het organiseren van teambevorderende activiteiten, het afbouwen van andere dan verplegende taken zoals het reinigen van werktuigen en het reduceren van de tijdsdruk die gecreëerd wordt door administratieve taken en papierwerk kunnen aan deze behoefte tegemoet komen. In dit verband suggereren de bevindingen dat het verhogen van het loon ten koste van de tijd die uitgetrokken kan worden voor zorgverlening en patiëntencontact niet aan te raden is vanuit motivatie-oogpunt.

Ten slotte kunnen we concluderen dat met het oog op het huidige personeelstekort, het altruïstisch element van de gezondheidszorg en de aangename sociale contacten die aan het beroep van verpleegkundige verbonden zijn centraal moeten staan in wervingscampagnes van zowel de opleidingsinstituten als van de ziekenhuizen zelf. ••



<p>1 Rechel B., Dubois C-A., McKee M. The health care workforce in Europe. Research report of the European Observatory on Health Systems and Policies. Trownbridge, The Cromwell Press, 2006.</p> <p>2 Chen L., Evans T., Anand S., et al. Human Resources for health: Overcoming the crisis. Lancet, 2004; 364 : 1984-1990.</p>	<p>3 Andrews P., Hatch G. Initial motivations of serving teachers of secondary mathematics. Evaluation and Research in Education, 2002: 16: 185-201.</p> <p>4 Bastick T. The measurement of teacher motivation: Cross-cultural and gender comparison. Paper presented at the 29th Annual Meeting of the Society for Cross-</p>	<p>Cultural Research, 2000; February, New Orleans.</p> <p>5 Schepers C., De Gieter S., Pepermans R., et al. How are people of the non-profit sector motivated? A research need. Nonprofit management & Leadership, 2005; 16 : 191-208.</p> <p>6 Wiley C. What motivates employees according to over 40 years of</p>	<p>motivation surveys. International Journal of Manpower, 1997; 18: 263-280.</p> <p>7 Cherrington DJ. Follow-through on award programmes. HR Magazine; 37: 2-55.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------