



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

Resultaten Ledenpanel Onderzoek

# ***Generaties en werkkenmerken in de zorg***

21 juni 2024



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.



**Esther Heiwegen-Vlieger**

[esther.heiwegen@stichtingizz.nl](mailto:esther.heiwegen@stichtingizz.nl)

06 – 39616009



**Irene van der Fels**

[irene.vanderfels@stichtingizz.nl](mailto:irene.vanderfels@stichtingizz.nl)

06 – 14387039

# Samenvatting

## Waar zien we geen verschillen tussen generaties?

- Medewerkers ervaren over het algemeen dat ze vaak iets van elkaar kunnen leren;
- De meeste medewerkers ervaren weinig conflicten tussen generaties;
- Er zijn geen significante verschillen tussen generaties in hun behoeften qua werkkenmerken.

## Waar zien we wél verschillen tussen generaties?

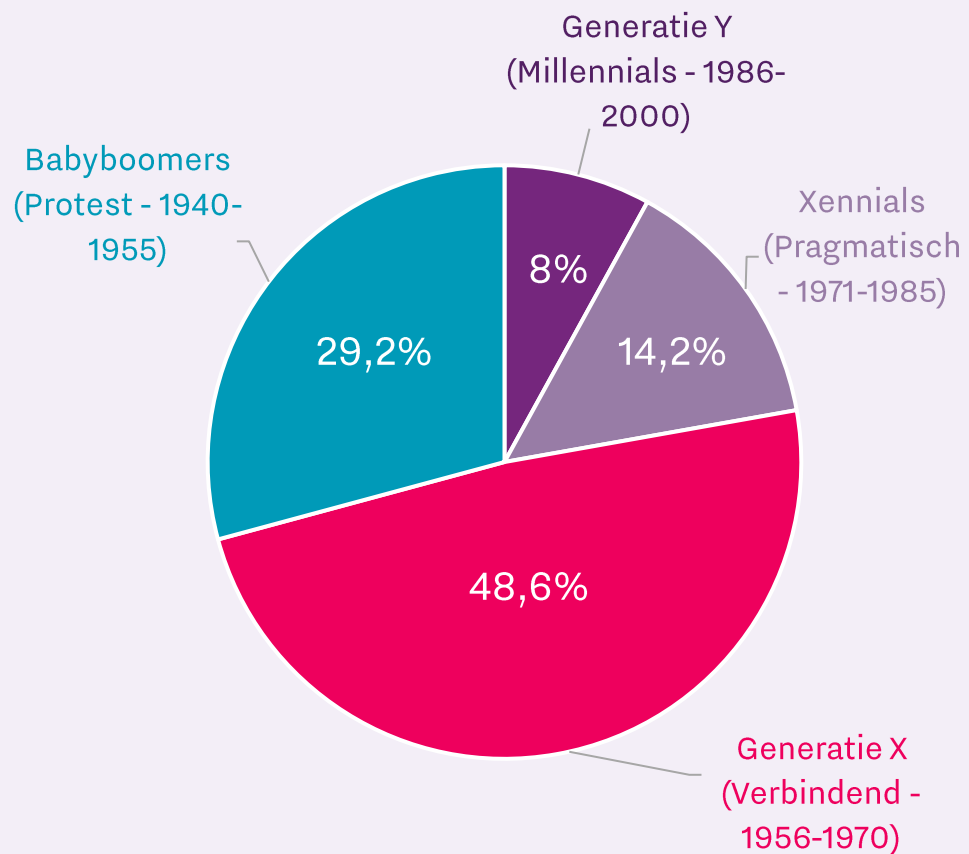
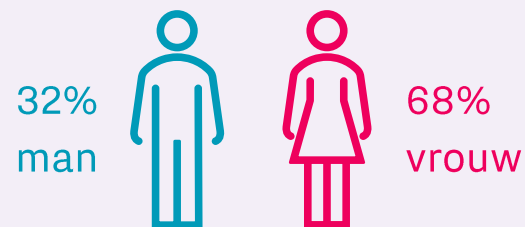
- Het belang van een goede balans tussen werk en privé verschilt wel significant tussen generaties;
- Babyboomers vinden het minder erg als hun werk hun privéleven beïnvloedt;
- Babyboomers vinden autonomie belangrijker als werkkenmerk dan Xennials.

**Maar...** de variatie is groot. Er zijn dus veel verschillen binnen generaties. Waar binnen teams een balans is tussen verschillende generaties, waar met respect en geduld wordt samengewerkt en er ruimte is voor dialoog, biedt diversiteit in generaties op de zorgwerkvloer kansen. Om van elkaar te leren en om elkaar te helpen op het vlak van digitalisering, nieuwe methoden/technieken en vanuit jarenlange opgebouwde kennis en (levens)ervaring.

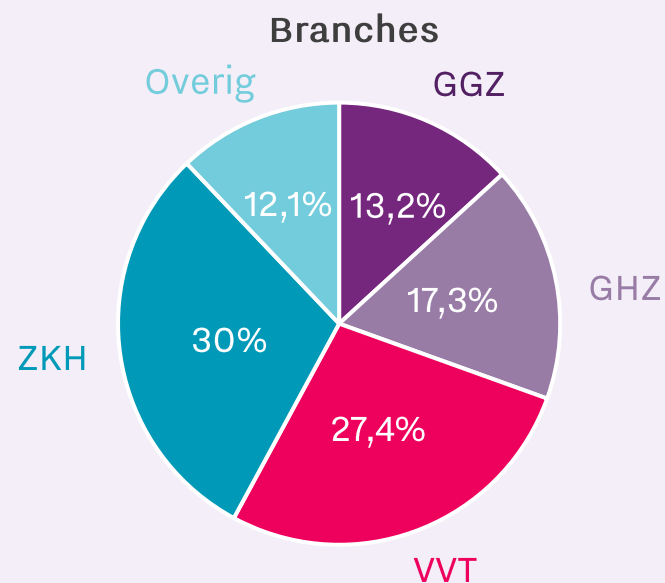
# Onderzoeksvraag

**In hoeverre zijn er verschillen tussen generaties in de wijze waarop werknemers de kenmerken beoordelen in hun werk die leiden tot een hoge intrinsieke werkmotivatie?**

# 640 Respondenten



Onderzoek / Gezond werken in de zorg



## Overige kenmerken

76% heeft direct patiëntcontact in het werk

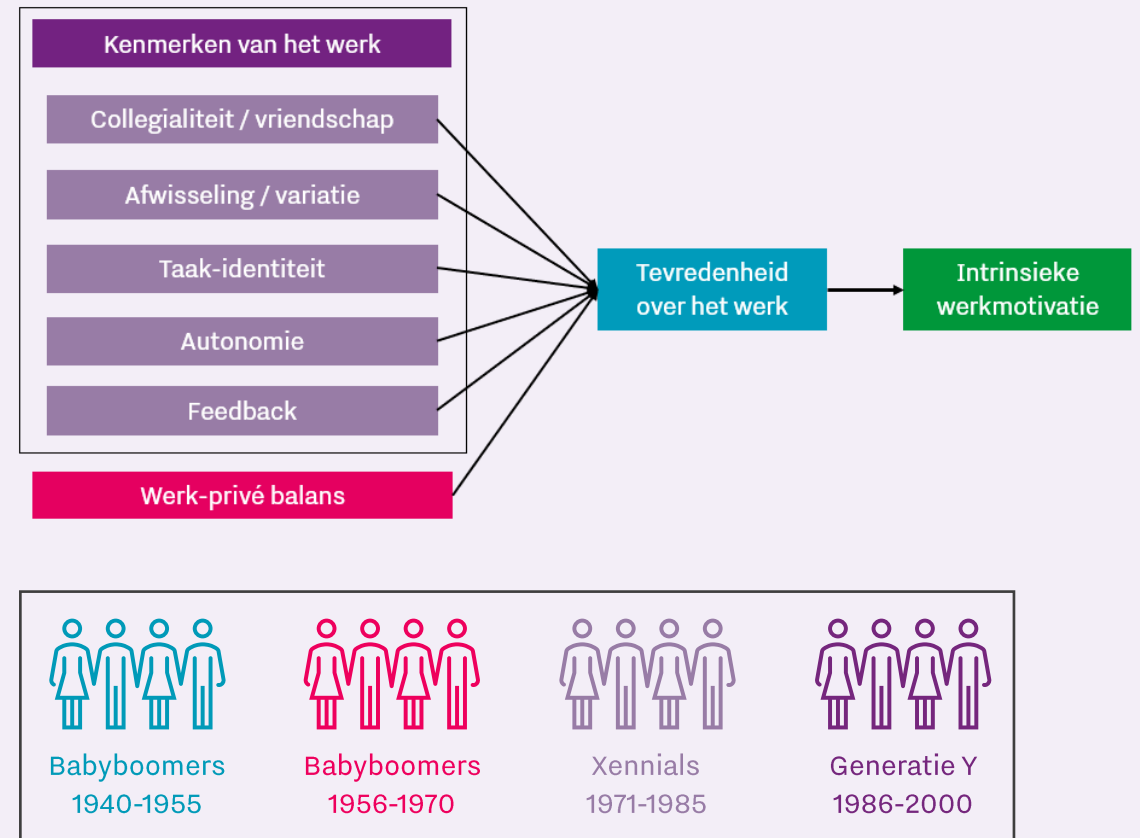
28% heeft gedeeltelijk of volledig een leidinggevende functie

# Theoretisch kader: Job Characteristics Model (JCM)

- Kenmerken van het werk zijn van invloed op de mate waarin medewerkers tevreden zijn over hun werk. Medewerkers die de kenmerken van hun werk positief beoordelen, hebben een hogere intrinsieke werkmotivatie.<sup>1</sup>
- In het werk zijn vijf kenmerken het belangrijkste, die leiden tot een hogere motivatie van medewerkers (Job Characteristics Model).<sup>2</sup> Voor het meten van deze vijf kenmerken is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de Job Characteristics Inventory.<sup>3</sup>

|                              |                                                                         |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Collegialiteit / vriendschap | Ruimte voor vriendschap, samenwerken en het ontmoeten van nieuwe mensen |
| Afwisseling / variatie       | Variatie in het werk, allerlei verschillende taken kunnen uitvoeren     |
| Taak-identiteit              | Taken/projecten zelf kunnen afronden                                    |
| Autonomie                    | Ruimte om het werk naar eigen inzicht (inhoud/snelheid) in te richten   |
| Feedback                     | Ruimte voor het geven/ontvangen van feedback                            |

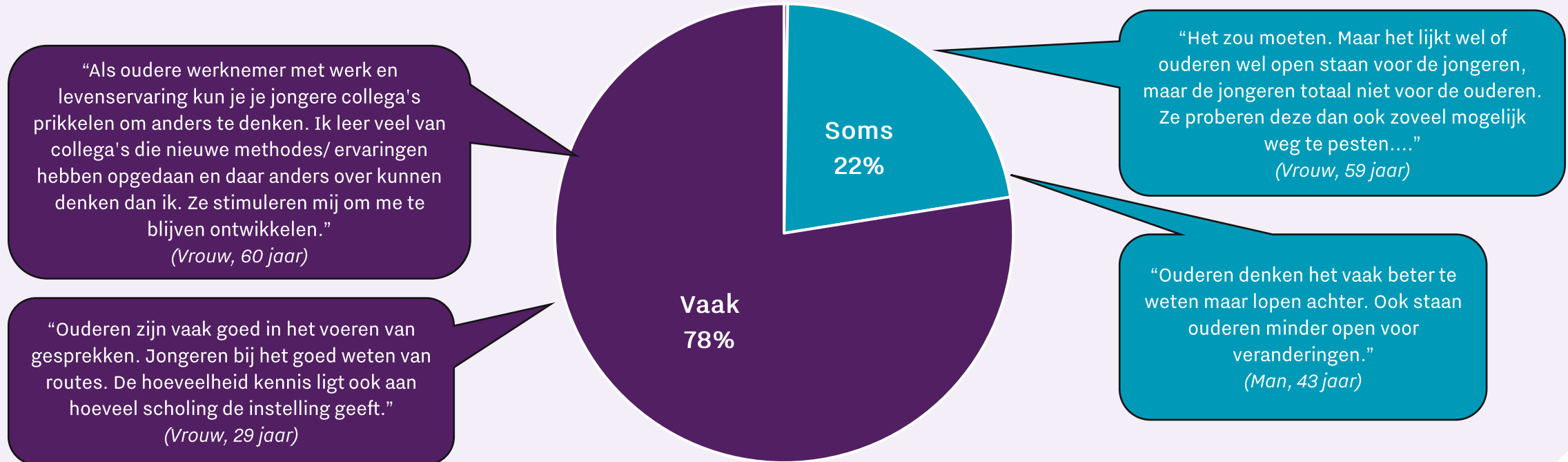
- Voor de jongere generatie (millennials) is werk-privé balans een belangrijk kenmerk van het werk.<sup>4</sup> Een goede balans tussen werk en privé leidt tot meer tevredenheid over het werk.<sup>5</sup>
- Voor het meten van werk-privébalans is gebruik gemaakt van een gevalideerde schaal, die kijkt naar invloed van werk op privé, privé op werk en of werk en privé elkaar versterken.<sup>6</sup>
- Voor de indeling in verschillende generaties is gebruik gemaakt van een wetenschappelijk getoetste indeling.<sup>7</sup>



# **Resultaten: Werken met verschillende generaties**

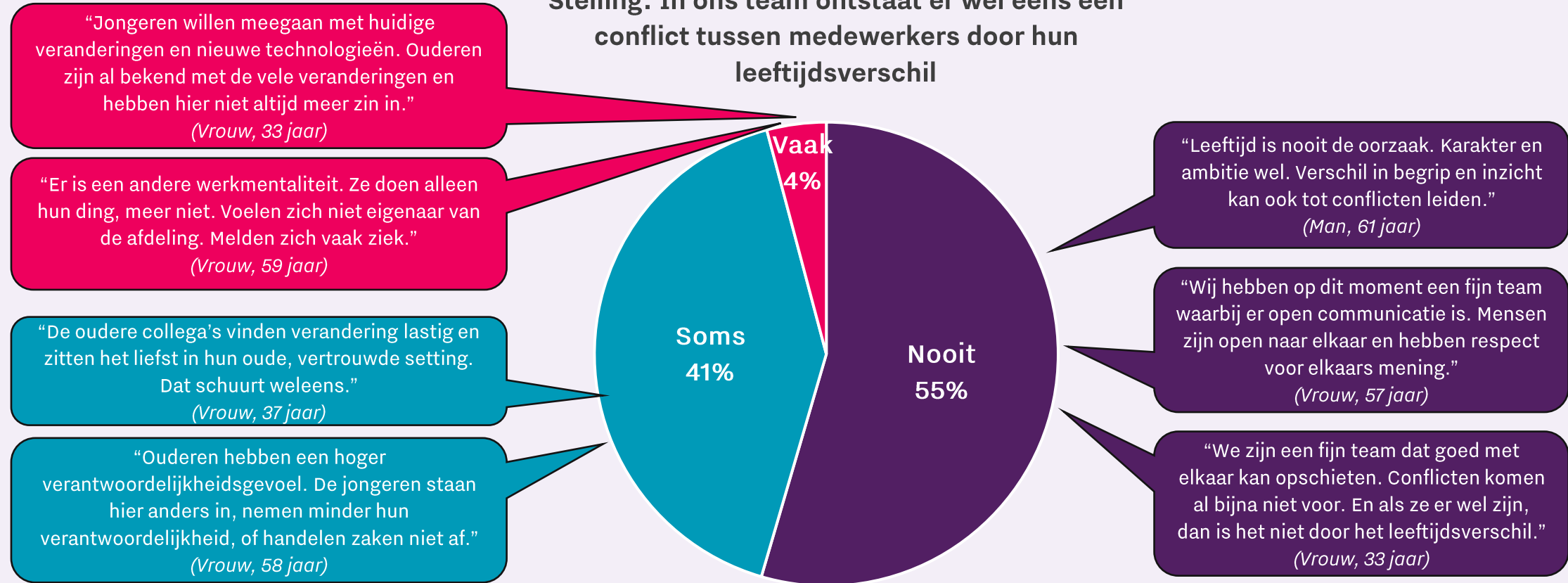
# Medewerkers ervaren over het algemeen dat ze vaak iets van elkaar kunnen leren

Stelling: In ons team kunnen collega's van verschillende leeftijdsgroepen iets van elkaar leren



# De meeste medewerkers ervaren weinig conflicten tussen generaties

**Stelling: In ons team ontstaat er wel eens een conflict tussen medewerkers door hun leeftijdsverschil**



# Wat vinden zorgmedewerkers positief aan het werken met verschillende generatie?

- Ouderen hebben veel (levens)ervaring, kennis en kunde;
- Jongeren zijn handig met technologie en digitalisering;
- Jongeren zijn vernieuwend, nemen nieuwe inzichten mee;
- Wanneer er sprake is van een goede mix tussen jong en oud en er respect is voor elkaar, is er ook ruimte om van elkaar te leren.



# Wat vinden zorgmedewerkers minder fijn aan het werken met verschillende generatie?

- Ouderen staan niet altijd open voor vernieuwing;
- Het werk is fysiek zwaar voor oudere medewerkers, men moet daardoor oppassen dat fysieke belasting niet alleen bij jongeren terecht komt. Tegelijkertijd voelen ouderen meer werkdruk door een gebrek aan ervaring bij jongeren;
- Jongeren hebben een ander arbeidsethos, willen alleen parttime werken en melden zich sneller ziek. Ook zijn ze minder betrokken en switchen ze sneller van baan;
- Jongeren zijn meer individueel gericht, denken minder vanuit teambelang;
- Er is soms minder begrip voor elkaar of een gebrek aan respect en geduld.



“Je merkt dat als het gaat om vernieuwing je als jongere hier kartrekker in moet zijn, omdat dit anders niet of nauwelijks gebeurt.”  
(Man, 32 jaar)

“Er zijn aan de ene kant relatief veel ouderen die richting pensioen gaan en aan de andere kant jongeren die minder willen werken en een ander arbeidsethos hebben.”  
(Vrouw, 46 jaar)

“Werkhouding is anders. Jongeren hoppen snel door als het niet bevalt of kunnen nog studeren. Oudere generatie zit wat vast qua type baan.”  
(Vrouw, 46 jaar)

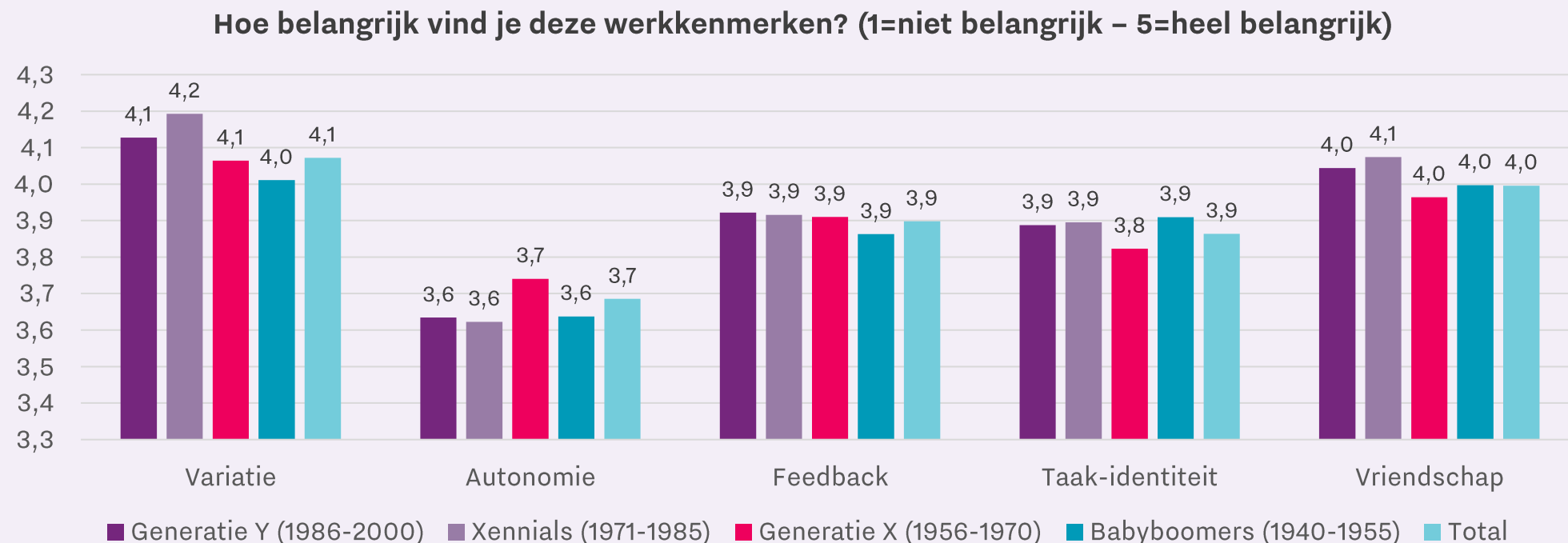
“Sommige oudere collega's staan niet zo open voor vernieuwing en zijn digitaal niet handig.”  
(Vrouw, 32 jaar)

“De ouderen zijn vaak star in hun ideeën, de jongeren zijn vaak wat gemakkelijk, eigenwijs, en minder gemotiveerd.”  
(Vrouw, 54 jaar)

# **Resultaten: Generaties en hun behoeften qua werkkenmerken**

# Geen significante verschillen tussen generaties in hun behoeften qua werkkenmerken

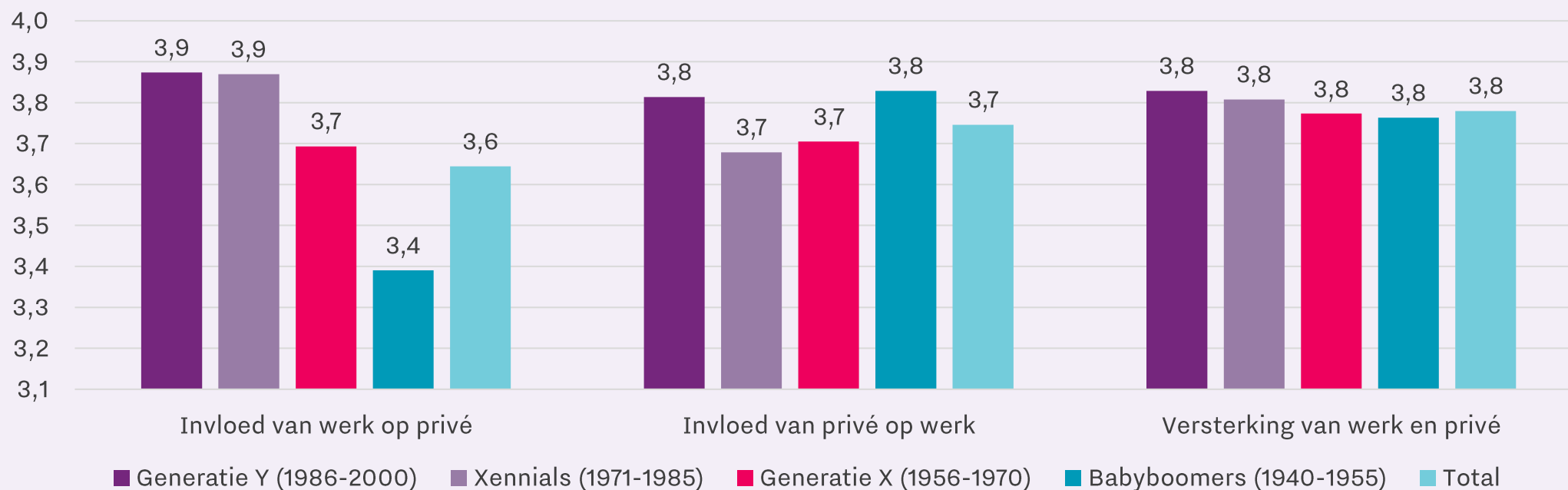
- Er zijn geen significante verschillen tussen generaties in het belang dat zij hechten aan bepaalde werkkenmerken;
- Zorgmedewerkers vinden Afwisseling in het werk het meest belangrijk, gevolgd door vriendschap, feedback, taak-identiteit en tot slot autonomie.



# Het belang van een goede balans tussen werk en privé verschilt wel significant tussen generaties

**Babyboomers** verschillen significant van de andere generaties in het belang dat men hecht aan een goede balans tussen werk en privé. Ze vinden het minder erg als hun werk invloed heeft op hun privéleven.

Hoe belangrijk vindt men de balans tussen werk en privé?



# Ook de rangorde van werkkenmerken verschilt wel tussen generaties

- **Autonomie** verschilt significant tussen babyboomers en Xennials: babyboomers vinden dit belangrijker dan xennials;
- Babyboomers vinden **Werk-privé balans** significant minder belangrijk dan de overige generaties;
- Variatie is groot: binnen generaties zijn ook veel verschillen.

|                            | <div> Meest belangrijke drijfveer <div> ← → </div> Minst belangrijke drijfveer </div> |                                   |                                   |                              |                             |          |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------|
| Generatie Y<br>1986 - 2000 | Werk-privé balans                                                                     | Taak-identiteit                   | Afwisseling (variatie) in je werk | Collegialiteit / vriendschap | Autonomie                   | Feedback |
| Xennials<br>1971 - 1985    | Werk-privé balans                                                                     | Taak-identiteit                   | Afwisseling (variatie) in je werk | Collegialiteit/ vriendschap  | Autonomie                   | Feedback |
| Generatie X<br>1956 - 1970 | Taak-identiteit                                                                       | Werk-privé balans                 | Afwisseling (variatie) in je werk | Autonomie                    | Collegialiteit/ vriendschap | Feedback |
| Babyboomers<br>1941 - 1955 | Taak-identiteit                                                                       | Afwisseling (variatie) in je werk | Autonomie                         | Werk-privé balans            | Collegialiteit/ vriendschap | Feedback |

# Literatuur

- 1) Kaya, M., & Demirer, H. (2021). Job Characteristics' Causal Effects on Individual Job Performance Perceptions and Mediating Role of Job Satisfaction. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 14(28), 57-86.
- 2) Hackman R. & Oldham. G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- 3) Sims, H.P., Szilagyi, A.D., & Keller, R.T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-212.
- 4) Pasko, R., Maellaro, R. & Stodnick, M. (2020). A study of millenials' preferred work-related attributes and retention. *Employee Relations: The International Journal*. Available through: <https://www.researchgate.net/publication/346928617>
- 5) Karlita, I.V., Surati & Suryatni, M. (2020). The Effect of Job Characteristics and Work Life Balance on Performance through Job Satisfaction as Intervening Variables (Studies on Female Partners on Gojek Services in Mataram City. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(11), 145-156.
- 6) Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance, *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85-91.
- 7) Bontekoning, A.C. (2007). Generaties in Organisaties. Proefschrift. Te downloaden via: [www.aartbontekoning.com](http://www.aartbontekoning.com).