

Vertrekgeneigdheid onder gemeenteambtenaren

Een onderzoek naar de vertrekgeneigdheid onder gemeenteambtenaren van
middelgrote gemeenten

Marieke de Lange

Vertrekgeneigdheid onder gemeenteambtenaren

Een onderzoek naar de vertrekgeneigdheid onder gemeenteambtenaren van
middelgrote gemeenten

Marieke de Lange (364646)
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Avondprogramma Master Bestuurskunde

Begeleider: dr. V.M.F. Homburg

Tweede lezer: prof. dr. A.J. Steijn

Datum: november 2013



Voorwoord

Met het schrijven van dit voorwoord realiseer ik me des te meer dat dit de laatste woorden zijn waarmee ik mijn master Bestuurskunde ga afronden. Dit gaat gepaard met gemengde gevoelens: blij en enorm trots dat ik de studie met goed gevolg heb afgerond en daarmee het 'gewone leven' weer op kan pakken, tegelijkertijd een gevoel van weemoedigheid dat hiermee ook echt een einde aan de studie is gekomen. Ik kijk dan ook met een goed gevoel terug op mijn studietijd, met dit afrondende onderzoek als de ultieme uitdaging. Deze uitdaging bestond vooral uit het onder de knie krijgen van de statistieken met behulp van het programma SPSS. Ik heb dit met veel plezier gedaan en heb ontdekt dat dit programma niet alleen noodzakelijk is, maar vooral ook ontzettend leuk.

Bij de totstandkoming van deze scriptie heb ik de nodige hulp gehad en wil langs deze weg mijn dank betuigen. Allereerst wil ik de gemeentesecretaris van gemeente Hellevoetsluis, Jan Simons, bedanken. Hij toonde oprecht interesse in mijn onderzoek en met zijn hulp kreeg ik toegang tot de andere geselecteerde gemeenten. Dit heeft (ondanks de vakantieperiode) geleid tot ruim voldoende respons, wat een mooi resultaat heeft opgeleverd.

Voor de begeleiding van dit onderzoek vanuit de universiteit, ben ik veel dank verschuldigd aan dr. Vincent Homburg. Dankzij zijn snelle en duidelijke feedback, tips, aanmoedigen en deskundigheid is deze scriptie geworden tot wat het is: een onderzoek om trots op te zijn! Ik heb de samenwerking als zeer prettig en zeer waardevol ervaren. Mijn dank gaat ook uit naar prof. dr. Bram Steijn voor zijn rol als tweede lezer. Door zijn snelle feedback, als deskundige op dit gebied, heb ik in korte tijd nog een kwalitatieve verbeteringslag kunnen maken.

Ook wil ik de gemeentesecretarissen van de geselecteerde gemeenten bedanken voor hun bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek en het uitzetten van de vragenlijsten binnen de organisaties. Dit geldt ook voor alle ambtenaren, degenen om wie dit onderzoek draait, die de tijd hebben genomen om deel te nemen aan dit onderzoek.

Verder wil ik familie en vrienden bedanken voor hun steun en interesse die zij toonden in mijn studie. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn moeder en René, die het volgen van deze studie mede mogelijk hebben gemaakt en altijd in mij geloven. Tot slot wil ik Arjan, Lianne, Sem en Kim, die er altijd voor me zijn, enorm bedanken voor hun engelengeduld.

Ik hoop dat u met interesse, maar ook met plezier deze scriptie leest!

Marieke de Lange
November 2013

Inhoudsopgave

Lijst van figuren en tabellen.....	5
Samenvatting.....	6
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	9
1.2.1 Doelstelling.....	9
1.2.2 Vraagstelling.....	9
1.2.3 Deelvragen.....	10
1.3 Onderzoeksopzet.....	10
1.4 Theoretische oriëntatie.....	10
1.5 Relevantie.....	11
1.6 Leeswijzer.....	12
Hoofdstuk 2 Literatuurreview: vertrekgeneidheid onder ambtenaren.....	13
2.1 Inleiding.....	13
2.2 Vertrekgeneidheid.....	13
2.2.1 Definitie vertrekgeneidheid.....	14
2.2.2 Typen vertrekgeneidheid.....	14
2.3 Vertrekgeneidheid in relatie tot feitelijk vertrek.....	15
2.4 Operationalisatie vertrekgeneidheid.....	16
2.5 Determinanten en beïnvloeding vertrekgeneidheid.....	19
2.6 Conceptueel model en hypothesen.....	27
2.6.1 Conceptueel model.....	28
2.6.2 Hypothesen.....	28
2.7 Conclusies.....	30
Hoofdstuk 3 Methoden en onderzoeksstrategie.....	32
3.1 Inleiding.....	32
3.2 Motivatie onderzoeksstrategie.....	32
3.3 Vragenlijst en wijze van dataverzameling.....	32
3.4 Selectie respondenten en gemeenten.....	34
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.....	35
Hoofdstuk 4 Resultaten.....	37
4.1 Inleiding.....	37
4.2 Steekproef.....	37
4.3 Schaalconstructie.....	39
4.3.1 Scores geconstrueerde schalen.....	40
4.4 Hypothesetoetsing.....	49
4.5 Logistische regressieanalyse.....	54
4.6 Validering en verklaring.....	58

Hoofdstuk 5 Conclusies, discussie en implicaties.....	64
5.1 Inleiding.....	64
5.2 Recapitulatie van deelvragen en vraagstelling.....	64
5.3 Beantwoording deelvragen.....	64
5.4 Beantwoording vraagstelling.....	65
5.5 Discussie.....	66
5.6 Beperking van het onderzoek.....	66
5.7 Implicaties HRM voor middelgrote gemeenten.....	66
5.8 Reflectie op het onderzoek.....	67
5.9 Vervolgonderzoek.....	68
Literatuurlijst.....	70
Bijlage 1: Vragenlijst.....	73
Bijlage 2: Correlatiematrix.....	82
Bijlage 3: Multiple lineaire regressieanalyse.....	83
Bijlage 4: Mediatie analyse baantevredenheid (lineaire regressieanalyse)...	85
Bijlage 5: Logistische regressieanalyse extramurale oriëntatie	88
Bijlage 6: Logistische regressieanalyse private oriëntatie.....	90

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 2.1	Conceptueel model.....	28
Figuur 4.1	Histogram salarisschaal respondenten.....	38
Figuur 4.2	Vergelijking man en vrouw in relatie tot verhouding werk en privé.....	42
Figuur 4.3	Vertrekgeneigdheid per gemeente.....	43
Figuur 4.4	Vergelijking gemeenten in relatie tot satisfaction with salary.....	44
Figuur 4.5	Vergelijking gemeenten in relatie tot pay and benefits.....	44
Figuur 4.6	Vergelijking geslacht in relatie tot prestatiebeloning.....	46
Figuur 4.7	Vergelijking gemeenten in relatie tot prestatiebeloning.....	46
Figuur 4.8	Pie chart uitstroomoptie werkgever buiten de overheidssector.....	47
Figuur 4.9	Pie chart uitstroomoptie zelfstandig worden.....	48
Figuur 4.10	Scatterplot homoscedasticity.....	51
Figuur 4.11	Histogram independent errors.....	51
Figuur 4.12	Normal P-P plot.....	51
Tabel 2.1	Bestaande operationalisaties vertrekgeneigdheid.....	18
Tabel 2.2	Operationalisatie vertrekgeneigdheid voor dit onderzoek.....	19
Tabel 2.3	Overzicht vertrekredenen uit literatuur.....	24
Tabel 2.4	Overzicht toegevoegde determinanten.....	27
Tabel 3.1	Overzicht variabelen vragenlijst.....	33
Tabel 4.1	Overzicht respons van gemeenten.....	37
Tabel 4.2	Verdeling mannelijke en vrouwelijke respondenten en gemiddelde.....	38
	leeftijd	
Tabel 4.3	Aantal jaren werkzaam in huidige functie en bij werkgever.....	38
Tabel 4.4	Overzicht betrouwbaarheid schalen.....	39
Tabel 4.5	Geconstrueerde schalen van de variabelen.....	40
Tabel 4.6	Vergelijking geslacht in relatie tot salarisschaal en opleiding.....	43
Tabel 4.7	Vergelijking gemeenten per determinant.....	44
Tabel 4.8	Individuele scores gemeenten op satisfaction with salary.....	45
Tabel 4.9	Individuele scores gemeenten op pay and benefits.....	45
Tabel 4.10	Correlatie salarisschaal en prestatiebeloning.....	46
Tabel 4.11	Voorkeur uitstroomopties.....	47
Tabel 4.12	VIF onafhankelijke variabelen.....	50
Tabel 4.13	Resultaten multiple lineaire regressieanalyse vertrekgeneigdheid.....	53
Tabel 4.14	Logistische regressieanalyse extramurale oriëntatie.....	55
Tabel 4.15	Logistische regressieanalyse private oriëntatie.....	57
Tabel 4.16	Overzicht aanvaarde en verworpen hypothesen.....	63

Samenvatting

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat de gemeenten de komende jaren met een aantal ontwikkelingen te maken krijgen die leiden tot een relatief sterke vervangingsvraag van personeel. Gemeenten krijgen te maken met een taakverzwaring door decentralisatie en tegelijkertijd met toenemende schaarste op de arbeidsmarkt door vergrijzing en ontgroening. Om een aantrekkelijke werkgever te blijven voor voldoende en gekwalificeerd personeel, moeten gemeenten inspelen op de ontwikkelingen en datgene bieden wat interessant en aantrekkelijk is voor medewerkers, om zo vroegtijdig vertrek te voorkomen.

Dit onderzoek richt zich op vertrekgenueidheid onder gemeenteambtenaren bij middelgrote gemeenten, met de volgende vraagstelling:

“Hoe kan vertrekgenueidheid onder gemeenteambtenaren worden verklaard en welke rol speelt prestatiebeloning hierbij?”

Om inzicht te krijgen in de uitstroommotieven van gemeenteambtenaren bij middelgrote gemeenten ligt de theoretische focus voornamelijk op studies over vertrekgenueidheid onder ambtenaren en determinanten die vertrekgenueidheid kunnen verklaren. Uit de theorie komen vijf determinanten naar voren die het meest gebruikt worden om vertrekgenueidheid te verklaren: management en leiderschap, beloning, doorgroeimogelijkheden, verhouding werk en privé en baantevredenheid. Daarnaast worden er twee determinanten toegevoegd aan het onderzoek: anticipatie op reorganisatie en prestatiebeloning. De determinant anticipatie op reorganisatie wordt toegevoegd omdat in de huidige tijd van economische crisis, voornamelijk bezuinigingen en reorganisaties aan de orde zijn. Dit leidt ook bij gemeenten tot minder baanzekerheid, wat van invloed kan zijn op de vertrekgenueidheid. Verder heeft prestatiebeloning een centrale rol in dit onderzoek, de vraag is alleen welke rol dit in relatie tot vertrekgenueidheid is. Vanuit de theorie wordt verondersteld dat prestatiebeloning een middel kan zijn om personeel te behouden.

Op basis van de theorie zijn er zeven hypothesen geformuleerd:

- ‘tevredenheid over het management is negatief gerelateerd aan vertrekgenueidheid’;
- ‘tevredenheid over beloning is negatief gerelateerd aan vertrekgenueidheid’;
- ‘tevredenheid over doorgroeimogelijkheden is negatief gerelateerd aan vertrekgenueidheid’;
- ‘tevredenheid over de verhouding werk en privé is positief gerelateerd aan vertrekgenueidheid’;
- ‘de mate van anticipatie op reorganisatie is negatief gerelateerd aan vertrekgenueidheid’;
- ‘de voorkeur voor prestatiebeloning is positief gerelateerd aan vertrekgenueidheid’.

Het onderzoek is toetsend van aard met als doel de theorie over prestatiebeloning en personeelsverloop te verbeteren. Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden is er voor de dataverzameling gebruik gemaakt van een online vragenlijst. Deze vragenlijst is in zes middelgrote gemeenten uitgezet, wat een respons heeft opgeleverd van 282 gemeenteambtenaren.

De data zijn geanalyseerd met behulp van een lineaire regressieanalyse. Uit de analyseresultaten blijkt dat baantevredenheid, management en leiderschap, doorgroeimogelijkheden en de verhouding werk en privé een significant effect hebben op de vertrekgenueidheid. Dit komt overeen met de theoretische veronderstellingen dat

baantevredenheid, management en leiderschap, doorgroeimogelijkheden en de verhouding werk en privé invloed hebben op vertrekgeneigdheid. Naarmate een werknemer minder tevreden is over de baan en/of over het management en leiderschap en/of over de doorgroeimogelijkheden en/of over de verhouding werk en privé, neemt de vertrekgeneigdheid toe. Daarnaast blijkt uit de analyse een significant verband met de controlevariabele organisatieverblijftijd. Naarmate een werknemer langer in de organisatie verblijft, neemt de vertrekgeneigdheid af.

Vertrekgeneigdheid kan dus in dit onderzoek verklaard worden door de mate van baantevredenheid, de mate van tevredenheid over het management en leiderschap, de mate van tevredenheid over doorgroeimogelijkheden en de mate van tevredenheid over de verhouding werk en privé.

Naast het verklaren van vertrekgeneigdheid zijn ook de uitstroomopties onderzocht, om inzichtelijk te krijgen welke determinanten de keuze van uitstroom beïnvloeden. Om dit te onderzoeken zijn er twee nieuwe variabelen aan het onderzoek toegevoegd: extramurale oriëntatie en private oriëntatie. Bij beide variabelen gaat het om vertrekgeneigdheid buiten de organisatie. Bij extramurale oriëntatie gaat het om vertrekgeneigdheid buiten de eigen organisatie, maar binnen de overheidssector. Bij private oriëntatie gaat het om vertrekgeneigdheid buiten de overheidssector. Om de vertrekgeneigdheid naar een baan binnen respectievelijk buiten de overheidssector te verklaren, is gebruik gemaakt van twee logistische regressieanalyses.

Uit de analyses blijkt dat extramurale oriëntatie beïnvloed wordt door baantevredenheid, anticipatie op reorganisatie en de verhouding werk en privé. Naarmate een werknemer minder tevreden is over de baan en/of minder zeker is over de baan en/of minder tevreden over de combinatie werk en privé, neemt de extramurale oriëntatie toe. Dit betekent dat men op zoek gaat naar een functie buiten de eigen organisatie, maar binnen de overheidssector. Ook heeft de controlevariabele organisatieverblijftijd een significant effect op extramurale oriëntatie.

Private oriëntatie wordt beïnvloed door baantevredenheid en prestatiebeloning. Naarmate een werknemer minder tevreden is over de baan en/of de voorkeur heeft voor prestatiebeloning, neemt de private oriëntatie toe. Men zal dan op zoek gaan naar een functie buiten de overheidssector. Ook hier heeft de controlevariabele organisatieverblijftijd een significant effect op private oriëntatie.

Als men de vertrekgeneigdheid bij middelgrote gemeenten wil beperken, dan zou de focus van HRM in algemene zin moeten liggen op baantevredenheid, de kwaliteit van het management en leiderschap, doorgroeimogelijkheden en het kunnen combineren van werk en privé. In de zin van vertrekgeneigdheid in relatie tot specifieke bestemmingen moet rekening worden gehouden met baantevredenheid (bij zowel extramurale als private oriëntatie), baan zekerheid en een goede combinatie van werk en privé, om het zoeken van banen buiten de organisatie zoveel mogelijk te beperken.

Prestatiebeloning zou een middel kunnen zijn om personeel met vertrekgeneigdheid buiten de overheidssector zoveel mogelijk te behouden. Prestatiebeloning speelt dus geen rol in relatie tot vertrekgeneigdheid in algemene zin, maar wel in de zin van vertrekgeneigdheid in relatie tot specifieke bestemmingen.

1 Inleiding

1.2 Aanleiding

Nederland staat voor de uitdaging om de overheidsfinanciën op orde te brengen gecombineerd met het versterken van de economie. Een compacte en slagvaardige overheid, die goed toegerust is op haar taak, is nodig om dit mogelijk te maken. Om tot een compacte en slagvaardige overheid te komen, wordt een aantal taken gedecentraliseerd (van Nijendaal, 2012). Dit geeft de gemeenten meer vrijheid en verantwoordelijkheid om taken naar eigen inzicht uit te voeren, maar betekent ook taakverzwaring.

Zo staat op de bestuurlijke agenda gemeentelijke dienstverlening 2015 dat gemeenten, als portaal van de Nederlandse overheid, er zorg voor dragen dat burgers, bedrijven en instellingen alle producten bij haar direct kan afnemen, dan wel dat ze via haar bemiddeling door andere overheden dan wel kernpartners worden geleverd. Gemeenten worden hiermee het eerste aanspreekpunt van een burger, bedrijf of maatschappelijke instelling voor alle vragen over de overheid.

Tegelijkertijd krijgt de overheid de komende jaren, door ontgroening en vergrijzing, te maken met toenemende schaarste op de arbeidsmarkt. In vergelijking met de markt, werken er binnen de overheid veel ouderen. Het personeelsbestand in de publieke sector is in relatief sterke mate vergrijsd. Door deze vergrijzing, en daar tegenover ontgroening, krijgt de krapte eerder een structureel dan een conjunctureel karakter. Deze demografische ontwikkeling leidt tot een relatief sterke vervangingsvraag. Naast het vinden van voldoende nieuw personeel, is het belangrijk om het zittend personeel te behouden (de Ruig, Kemper en van Engelen, 2008). Deze ontwikkeling moet enigszins genuanceerd worden, sinds de tweede helft van 2011 is er namelijk sprake van afnemende spanning op de arbeidsmarkt. Deze trend heeft zich voortgezet in het tweede kwartaal van 2013. De oplopende werkloosheid draagt bij tot verruiming van de aanbodzijde van de arbeidsmarkt (CBS, oktober 2013).

Toch gaat er op korte termijn een verhoudingsgewijs aanzienlijk deel van het personeel in de publieke sector met pensioen, waardoor de vervangingsvraag nu al in sommige sectoren voor problemen zorgt (Steijn en Groeneveld, 2009). Hierdoor dreigt 'institutional amnesia'. Pollitt (2000, vertaald vanuit het Engels) definieert institutional amnesia als: *'de afnemende capaciteit, en bereidheid, van organisaties in de publieke sector in veel landen om toegang te krijgen tot en gebruik te maken van mogelijke relevante ervaringen uit het verleden'*. Ondanks dat er in deze tijd nieuwe informatie technologie bestaat om te voorzien in de mogelijkheid om gegevens op te slaan, terug te vinden, te manipuleren en het communiceren ervan, sneller dan ooit tevoren, schijnen tegelijkertijd veel van de publieke instituties hun geheugen te verliezen (Pollitt, 2000). Eén van de oorzaken van dit geheugenverlies is de afname van het concept van de publieke dienstverlening als permanente carrière. Dit leidt tot een hoger percentage van ambtenaren met alleen vergankelijke ervaring met hun organisaties. Het snelle verloop van personeel, naar andere organisaties, pensioen of werkloosheid, ontnemt de opgebouwde kennis en competenties van de organisatie die ze verlaten.

De tijd waarin medewerkers een leven lang bij één organisatie werken lijkt voorbij. Zij zijn nu voortdurend op zoek naar uitdagingen (Beechler en Woodward, 2009). Met een toenemende schaarste op de arbeidsmarkt, kunnen potentiële medewerkers kiezen waar zij willen gaan werken. Zij zullen voor de meest interessante en aantrekkelijke organisaties kiezen. Door de ontwikkelingen in zowel de economie als de demografie (de vergrijzing en ontgroening) is er een 'war for talent' ontstaan. Werknemers strijden om talent, waarbij onder talent wordt verstaan "the best and the brightest" (McKinsey, 1998 in Beechler en Woodward, 2009). Organisaties willen de beste medewerkers hebben en staan daarom voor de complexe uitdaging om deze potentiële medewerkers te boeien en te binden.

Dus is het waardevol om, naar aanleiding van deze ontwikkelingen, onderzoek te doen naar vertrekgeneigdheid en in het bijzonder vertrekgeneigdheid onder gemeenteambtenaren, om dit vervolgens te kunnen verklaren. De vraag is hoe je vroegtijdig vertrek van personeel, en hiermee institutional amnesia, kunt voorkomen. Om een aantrekkelijke werkgever te blijven voor voldoende en gekwalificeerd personeel, moet de overheid inspelen op de ontwikkelingen en datgene bieden wat interessant en aantrekkelijk is voor medewerkers. Meier (2013) constateerde dat 'motivatie' op verschillende werk-gerelateerde onderwerpen invloed heeft (zoals baantevredenheid, organisatie commitment, vertrekgeneigdheid, prestatie), maar dat deze niet zijn geanalyseerd in relatie tot (de perceptie van) prestatiebeloning als mogelijke motiverende factor. Prestatiebeloning kan ruim opgevat worden; het bevat bonussen voor individuele prestaties en teamprestaties, maar ook periodieken en promoties voor goed presteren. Bestaande studies tonen aan dat prestatiebeloning een krachtig instrument kan zijn om werknemers in de publieke sector te motiveren (Dur, 2009). Een interessante vraag is daarom welke rol prestatiebeloning zou kunnen spelen in relatie tot vertrekgeneigdheid onder gemeenteambtenaren. Deze relatie is ook in meer praktisch opzicht relevant en actueel; zo heeft het College van Arbeidszaken (CvA) in november 2012 het belonen naar behaalde resultaten opgenomen in het visiedocument over de cao van de toekomst van gemeenteambtenaren. Prestatiebeloning kan dus een waardevol onderdeel zijn, als een verklaring van vertrekgeneigdheid, van onderzoek naar vertrekgeneigdheid.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is om theorie over prestatiebeloning en personeelsverloop te verbeteren door hypothesen over vertrekgeneigdheid onder gemeenteambtenaren te toetsen met behulp van gegevens die zijn verzameld in een survey.

1.2.2 Vraagstelling

De vraagstelling in dit onderzoek luidt:

Hoe kan vertrekgeneigdheid onder gemeenteambtenaren worden verklaard en welke rol speelt prestatiebeloning hierbij?

1.2.3 Deelvragen

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden, is een aantal deelvragen geformuleerd. Beantwoording van deze deelvragen leidt tot beantwoording van de vraagstelling.

1. Wat wordt onder vertrekgeneigdheid verstaan en welke typen worden er in de literatuur onderscheiden?
2. Welke verwachtingen over vertrekgeneigdheid in de publieke sector kunnen uit de theorie worden afgeleid?
3. Waar wordt de vertrekgeneigdheid van gemeenteambtenaren in de praktijk door verklaard?
4. Welke rol speelt prestatiebeloning hierbij?

Met de eerste deelvraag wordt eerst duidelijk gemaakt wat vertrekgeneigdheid precies betekent in dit onderzoek, voordat feitelijk aan het onderzoek kan worden begonnen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Deelvraag twee richt zich op het verband tussen vertrekgeneigdheid, zoals vastgesteld in deelvraag één, en verwachtingen over vertrekgeneigdheid in de literatuur. Welke factoren beïnvloeden vertrekgeneigdheid volgens de literatuur? Door middel van het beantwoorden van deze deelvraag wordt getracht hier een zo volledig mogelijk beeld van te geven. Op basis van de verzamelde theoretische kennis uit de eerste twee deelvragen, wordt met deelvraag drie de stap gemaakt naar de empirie. Er wordt antwoord gezocht op de vraag wat de vertrekmotieven zijn van gemeenteambtenaren om hun werkgever te verlaten. Deelvraag vier focust specifiek op het verband tussen vertrekgeneigdheid en prestatiebeloning.

1.3 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is toetsend van aard. Op basis van de theorie worden hypothesen opgesteld, welke worden getoetst door middel van empirisch onderzoek in de vorm van een survey.

Middelgrote gemeenten

De focus van het onderzoek ligt op middelgrote gemeenten omdat deze binnen het openbaar bestuur een steeds grotere rol krijgen. De decentralisatie van taken naar gemeenten op het sociale domein zorgt voor extra verantwoordelijkheid. Deze forse verandering geldt voor alle gemeenten. Middelgrote gemeenten doen in sociale problematiek in veel opzichten niet onder voor grote gemeenten. Zij vervullen bovendien op sociaal domein een regionale rol. Het verschil tussen middelgrote en grote gemeenten is dat middelgrote gemeenten hun opgaven met een relatief eenvoudige organisatie en relatief minder middelen uitvoeren. Zij vormen een schakel tussen grote en kleine gemeenten, tussen stad en platteland en tussen gemeenten en andere overheden (het Rijk en provincies). Ze zijn groot genoeg om met grote gemeenten een regionale rol te vervullen en klein genoeg om benaderbaar en vertrouwd te zijn voor kleine gemeenten en oog te hebben voor lokale gemeenschappen (platform middelgrote gemeenten, 2012: 3). Juist deze combinatie maakt het beschikken over voldoende geschikte medewerkers van deze gemeenten van belang. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksmethoden en strategie toegelicht.

1.4 Theoretische oriëntatie

Om inzicht te krijgen in de uitstroommotieven van gemeenteambtenaren bij middelgrote gemeenten ligt de theoretische oriëntatie voornamelijk op studies over vertrekgeneigdheid onder ambtenaren. Hierbij wordt gezocht naar verbanden tussen vertrekgeneigdheid en

determinanten die vertrekgenigheid kunnen verklaren. Steijn (2003) heeft bijvoorbeeld onderzoek verricht naar de rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit. Hij maakt hierbij gebruik van het personeels- en mobiliteitsonderzoek (POMO) dat in 2001 was uitgevoerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit onderzoek richt zich op ambtenaren, waaronder ook gemeenteambtenaren. Ook wordt er gefocust op onderzoek dat zich richt op strategisch HRM in de publieke sector (Steijn en Groeneveld, 2009). Verder wordt naast onderzoek in eigen land ook gekeken naar vergelijkbaar onderzoek in andere landen, bijvoorbeeld van Cho en Lewis (2012) en Moynihan en Landuyt (2008), maar ook onderzoek over vertrekgenigheid in andere professies binnen de overheidssector, bijvoorbeeld in de zorgsector (van der Heijden, 2009 en Tummers et al., 2012). Daarnaast wordt de focus gelegd op prestatiebeloning en in het bijzonder in relatie tot vertrekgenigheid. Hiervoor wordt gekeken naar onderzoeken over prestatiebeloning (Siegrist et al., 2004, Boselie, 2010 en Meier, 2013). De theorie is leidend en vormt de theoretische basis van dit onderzoek.

1.5 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

Op maatschappelijk gebied draagt dit onderzoek bij aan het verminderen van het personeelsverloop onder gemeenteambtenaren bij middelgrote gemeenten en daarmee het gevaar voor institutional amnesia. Zoals reeds in de inleiding beschreven, zorgt het snelle verloop van personeel naar andere organisaties en het met pensioen gaan van een verhoudingsgewijs aanzienlijk deel van het personeel in de publieke sector, voor problemen. Ondanks nieuwe technologie, gaan opgebouwde kennis en competenties hierdoor verloren. Dit leidt vervolgens tot het maken van kosten om nieuwe werknemers te werven, te trainen en door verloren productie (Moynihan en Landuyt, 2008). Wanneer gemeenteambtenaren langere tijd bij een gemeente werken, doen zij routine en ervaring op wat de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt. Hiermee kunnen middelgrote gemeenten het hoofd bieden aan hun toekomstige taakverzwaring als lokale overheid.

Wetenschappelijke relevantie

In wetenschappelijk opzicht draagt dit onderzoek bij aan een verbreding van de literatuur over vertrekgenigheid en prestatiebeloning in algemene zin, en in het bijzonder vertrekgenigheid onder gemeenteambtenaren bij middelgrote gemeenten en de rol van prestatiebeloning hierbij. Niet alleen tegen een achtergrond van de demografische veranderingen, maar ook vanuit het perspectief op korte termijn. Veel onderzoeken naar vertrekgenigheid vinden plaats tegen een achtergrond van een gespannen arbeidsmarkt, om te voorkomen dat personeel vertrekt. De huidige arbeidsmarkt is veel minder gespannen, waardoor er momenteel meer aanbod dan vraag is. Mede daarom is het interessant om te onderzoeken hoe het nu gesteld is met de vertrekgenigheid van ambtenaren. Zijn de bevindingen vergelijkbaar met die van voorgaande onderzoeken of wijken deze daarvan af? Verder kunnen er aan de hand van de resultaten van dit onderzoek implicaties over HRM bij middelgrote gemeenten worden gegeven om gemeenteambtenaren zoveel mogelijk te binden, dan wel aan te trekken.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 vormt het theoretisch kader van dit onderzoek. Ten eerste wordt een algemene beschrijving van vertrekgeneigdheid gegeven, welke resulteert in het formuleren van een definitie. Verder wordt onderzocht welke typen vertrekgeneigdheid onderscheiden kunnen worden. Daarna wordt de relatie tot feitelijk vertrek gelegd, waarna vertrekgeneigdheid wordt geoperationaliseerd. Vervolgens worden de determinanten die vertrekgeneigdheid beïnvloeden beschreven. De theorieën worden verbonden door middel van het opstellen van een conceptueel model en hypothesen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met conclusies.

De onderzoeksmethoden en strategie worden in hoofdstuk 3 beschreven. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de motivatie van de onderzoeksstrategie, de vragenlijst en wijze van dataverzameling, de selectie van respondenten en gemeenten. Vervolgens komt de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek aan de orde.

Hoofdstuk 4 richt zich op de resultaten van het onderzoek. Ook toetst dit hoofdstuk de hypothesen en geeft een validering en verklaring. Hoofdstuk 5 geeft antwoord op de deelvragen, waarna vervolgens de focus op de beantwoording van de vraagstelling. Daarna is er ruimte voor discussie en de theoretische implicaties van het onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een reflectie op het onderzoek.

2 Literatuurreview: vertrekgeneidheid onder ambtenaren

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt de theoretische onderbouwing van de deelvragen 1 en 2 aan de orde: wat wordt onder vertrekgeneidheid verstaan en welke typen worden er in de literatuur onderscheiden? En welke verwachtingen over vertrekgeneidheid in de publieke sector kunnen uit de theorie worden afgeleid?

Het betreft een deductief onderzoek waarbij een verklaring voor het onderzoeksprobleem gezocht wordt in bestaande theorie (van Thiel, 2009). In paragraaf 2.2 wordt een algemene beschrijving van vertrekgeneidheid gegeven, waarna een definitie wordt geformuleerd. Daarnaast wordt beschreven welke typen vertrekgeneidheid onderscheiden worden. In paragraaf 2.3 wordt een relatie gelegd tussen vertrekgeneidheid en feitelijk vertrek. De operationalisatie van vertrekgeneidheid vindt plaats in paragraaf 2.4. In paragraaf 2.5 komen de determinanten die vertrekgeneidheid beïnvloeden aan de orde. Paragraaf 2.6 integreert de theorie uit voorgaande paragrafen in een conceptueel model. Op basis van het conceptueel model worden vervolgens hypothesen opgesteld. Dit geheel vormt het theoretische uitgangspunt van dit onderzoek. Tot slot worden in paragraaf 2.7 conclusies getrokken.

2.2 Vertrekgeneidheid

De basisvraag voor human resource managers is: waarom besluiten werknemers de organisatie te verlaten? Er worden allerlei dure HRM strategieën ingezet om naast het aantrekken van nieuwe werknemers, deze ook te behouden. Vrijwillig vertrek heeft negatieve gevolgen voor een organisatie; het verlies van menselijk kapitaal leidt tot het maken van kosten om nieuwe werknemers te werven en te trainen. Tegelijkertijd worden er kosten gemaakt door verloren productie. Door onderzoek kunnen strategieën worden ingezet om vertrek van werknemers te beperken (Moynihan en Landuyt, 2008).

In de literatuur zijn verschillende termen te vinden om de intentie tot het verlaten van een organisatie door werknemers aan te duiden, zoals verloopgeneidheid, mobiliteitsgeneidheid en vertrekgeneidheid. Ook in de Engelse literatuur is een aantal termen terug te vinden, namelijk intention to leave en turnover intentions. Vertaald vanuit het Engels wordt er gesproken over intentie tot vertrek, wat het meest overeenkomt met de Nederlandse term vertrekgeneidheid. In dit onderzoek wordt daarom de term vertrekgeneidheid aangehouden.

In de literatuur zijn veel onderzoeken te vinden naar de vertrekmotieven van werknemers (Price, 2001; Cho & Lewis, 2012; Moynihan & Landuyt, 2008; Steijn, 2003). Vanuit de overheid wordt bijvoorbeeld regelmatig een personeels- en mobiliteitsonderzoek (POMO) onder het overheidspersoneel gehouden door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. Maar er is vooral veel onderzoek gedaan naar vertrekgeneidheid in zorg en het onderwijs (zie bijvoorbeeld NEXT study, 2003; Chan, 2008; Van der Heijden et al., 2009; Tummers et al., 2012), sectoren die in tijd van economische voorspoed met leegloop te maken krijgen.

2.2.1 Definitie vertrekgenigheid

Ondanks de verscheidenheid aan definities en opvattingen over vertrekgenigheid, betreft het voornamelijk nuanceverschillen. Sommige auteurs benaderen vertrekgenigheid als het verlaten van de professie (van der Heijden et al., 2009; Nissley et al., 2008; Pitts et al., 2011), maar het merendeel van de auteurs gaan bij vertrekgenigheid uit van het verlaten van de organisatie (Tham, 2007; Ten Horn, 1983; Abrams et al., 1998; O'driscoll & Beehr, 1994; Moynihan & Landuyt, 2008; Cho & Lewis, 2011; Richer et al., 2002).

Steijn en Groeneveld (2009: 131) spreken van externe mobiliteit, waarbij het om werknemers gaat die hun werkgever verlaten, hetzij omdat zij om welke reden dan ook stoppen met werken, hetzij omdat ze de ene organisatie verruilen voor de andere. Hierin ontbreekt echter de intentie tot vertrek en lijkt dit al een stap naar feitelijk vertrek.

Ten Horn (1983) gebruikt de term verloopgenigheid en verstaat hieronder: 'de wens om van baan of werkrichting te veranderen, los van redenen die men daarvoor kan hebben. Die wens kan zich uiten in het in gedachten ermee bezig zijn, het er actief iets aan doen en de verwachting dat men over een aantal jaren inderdaad vertrokken zal zijn'. In deze definitie kan de wens gezien worden in het verlengde van de intentie tot vertrek. Deze definitie sluit goed aan bij het onderzoek en kan met kleine aanpassingen voor dit onderzoek gebruikt worden. 'De wens', zoals geformuleerd in bovenstaande definitie, wordt vervangen door 'de intentie'. Verder wordt met dit onderzoek getracht te achterhalen wat de vertrekmotieven zijn. 'Los van redenen die men kan hebben', om van baan of werkrichting te veranderen zijn daarom voor dit onderzoek niet van toepassing.

Met de voor dit onderzoek relevante aanpassing van de definitie van Ten Horn, wordt de definitie van vertrekgenigheid voor dit onderzoek:

'De intentie om van baan of werkrichting te veranderen. Die intentie kan zich uiten in het in gedachten ermee bezig zijn, het er actief iets aan doen en de verwachting dat men over een aantal jaren inderdaad vertrokken zal zijn'.

2.2.2 Typen vertrekgenigheid

Er kan naar uitstroom van personeel worden gekeken vanuit het perspectief van de werknemer of dat van de organisatie (Abelson, 1987, in Steijn en Groeneveld, 2009). Vanuit het perspectief van de organisatie kunnen vermijdbare en onvermijdbare uitstroom worden onderscheiden. Het verschil betreft de vraag of de organisatie wel of geen controle kan uitoefenen op de situatie. Op vermijdbare mobiliteit kan de organisatie in principe controle uitoefenen. Voorbeelden hiervan zijn: het verlaten van de organisatie vanwege arbeidsvoorwaarden die bij andere werkgevers aantrekkelijker zijn of een slechte verstandhouding met de leidinggevende of collega's. Het besluit van een werknemer om te stoppen met werken om thuis voor de kinderen te zorgen, is een voorbeeld van uitstroom waarop de organisatie geen of minder invloed kan uitoefenen.

Vanuit het perspectief vanuit de werknemer kan er onderscheid gemaakt worden tussen vrijwillig en onvrijwillig vertrek. Vrijwillig vertrek is op basis van de eigen keuze van de werknemer, omdat deze bijvoorbeeld een andere baan heeft gevonden die beter aansluit op de wensen die de werknemer heeft. Een werknemer die gedwongen wordt om de organisatie te verlaten, bijvoorbeeld gedwongen ontslag door de werkgever, valt onder onvrijwillige uitstroom.

Veruit het grootste deel van de uitstroom in 2007 (56 procent) van de overheidssectoren betreft vrijwillig vertrek, waarbij de werknemer zelf ontslag heeft genomen (Groeneveld en Van der Voet, 2009, in Steijn en Groeneveld, 2009: 133). Dit impliceert dat een relatief zeer groot deel van de uitstroom voor de organisaties vermijdbaar is.

Voor dit onderzoek wordt uitgegaan vanuit het perspectief van de werknemer. De focus ligt hierbij op vrijwillig vertrek, omdat verklaringen van vrijwillig vertrek belangrijke implicaties voor de gemeenten op kunnen leveren (Price, 2001). Kennis over deze verklaringen kan bijdragen aan het verminderen van kosten door ongewenste ontslagen.

2.3 Vertrekgenigheid in relatie tot feitelijk vertrek

Uit een review van onderzoeken naar vertrekgenigheid, uitgevoerd in de Verenigde Staten, kwam naar voren dat intentie tot vertrek een belangrijke voorspeller is van feitelijk vertrek. Dit wordt zowel empirisch als theoretisch ondersteund (Kraut, 1975; Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978; Prestholdt, Lane & Mathews, 1987; Seel & Ovalle, 1984; Tett & Meyer, 1983, in Hellman, 1997). Ten Horn (1983) geeft aan dat feitelijk verloop door een aantal factoren bepaald wordt. Hij noemt onder andere: eigen kansen op de arbeidsmarkt, de verwachting dat het ergens anders beter of slechter zal zijn en factoren buiten het werk, als mogelijke invloeden op de verloopgenigheid. Zelfs bij een hoge verloopgenigheid, veroorzaakt door deze factoren, wil dat niet altijd zeggen dat ook het feitelijk verloop hoog is. Iemand kan een hoge verloopgenigheid hebben, maar niet direct van baan wisselen. Toch kan deze persoon nog wel de wens hebben om ergens anders te gaan werken en zal dit waarschijnlijk doen als de mogelijkheid zich voordoet.

Volgens Ajzen (1991) kan gedrag verklaard worden. Hij heeft een theorie ontwikkeld, de Theory of Planned Behavior (TPB), om het menselijk gedrag te voorspellen en te verklaren in een specifieke context. In deze theorie staat één factor centraal, namelijk de *intention* van een individu om een bepaald gedrag uit te voeren. De intentie om een bepaald gedrag te vertonen, hangt volgens TPB direct samen met het gedrag dat daadwerkelijk getoond wordt. Als algemene regel geldt: "hoe sterker de intentie om bepaald gedrag te vertonen, des te groter is de kans op het vertonen van dat gedrag". Een bepaalde gedragsintentie kan alleen tot uiting komen als het gedrag in kwestie onder eigen controle is. De persoon in kwestie kan dus beslissen om het gedrag wel of niet te vertonen.

De intentie om een bepaald gedrag te vertonen wordt door drie factoren beïnvloed: houding ten opzichte van het gedrag, subjectieve normen en gedragscontrole.

De eerste factor, houding ten opzichte van het gedrag, komt voort uit het geloof in de uitkomsten van het gedrag. De houding wordt bepaald door twee aspecten. Het eerste aspect betreft het persoonlijke inschattingsvermogen van een persoon of een bepaalde situatie of gedrag voorkomt. Het tweede aspect vormt de relatie die een persoon legt tussen het gedrag dat iemand wil vertonen en wat de gevolgen van dit gedrag zijn. De kern van de eerste factor is de mate waarin mensen gedrag beoordelen.

De tweede factor, subjectieve normen, wordt eveneens bepaald door twee aspecten. Het eerste betreft de overtuigingen die personen hebben ten aanzien van gewenst gedrag, welke invloed hebben op het gedrag dat een persoon vertoont. Het tweede aspect is dat deze overtuigingen afhankelijk zijn van de bron waar ze vandaan komen. Wie zegt het en in welke mate geeft een persoon gehoor aan deze overtuiging. De kern van deze factor betreft normatieve uitingen, waarbij de waargenomen sociale druk om gewenst gedrag te vertonen van belang is.

De laatste factor, gedragscontrole, betreft de mate van controle over een situatie. De mate waarin een persoon denkt controle uit te kunnen oefenen, heeft invloed op de betreffende situatie. De persoon beoordeelt zelf of gedrag mogelijk en haalbaar is, waardoor uiteindelijk een perceptie wordt gevormd ten aanzien van gedrag.

Bovenstaande factoren beïnvloeden de intentie van gedrag, waaruit vervolgens het daadwerkelijke gedrag dat mensen vertonen voortvloeit (Ajzen, 1991).

Beek (2011) heeft, naar aanleiding van het model van Ajzen, het effect van gedragsintentie onderzocht. Uit haar onderzoek is gebleken dat er, zoals in het gedragsmodel wordt verondersteld, inderdaad een sterke positieve relatie tussen intentie en gedrag aanwezig is.

2.4 Operationalisatie vertrekgeneidheid

Nu duidelijk is welke definitie gehanteerd wordt in dit onderzoek en wat de relatie is tot feitelijk vertrek, wordt in deze paragraaf aandacht besteed aan de operationalisatie van vertrekgeneidheid. Hiervoor is in de literatuur gekeken naar bestaande operationalisaties van vertrekgeneidheid. Een aantal wordt hieronder beschreven en in een overzicht weergegeven (tabel 2.1). Vervolgens wordt de operationalisatie van vertrekgeneidheid voor dit onderzoek vastgesteld en in tabel 2.2 weergegeven.

Bestaande operationalisaties

Zoals al eerder beschreven bij de definitie van vertrekgeneidheid, geeft Ten Horn (1983) aan dat de wens om van baan of werkrichting te veranderen zich kan uiten door het in gedachten ermee bezig zijn, het er actief iets aan te doen en de verwachting dat men over een aantal jaren inderdaad vertrokken zal zijn. Volgens hem neemt dit niet weg dat zelfs als die afweging leidt tot de gedachte 'maar te blijven zitten', er toch sprake is van een wens om ergens anders te gaan werken (als de mogelijkheid zich voordoet). Hij heeft geprobeerd om juist dat in de items over verloopgeneidheid tot uiting te brengen. Voor de operationalisatie van verloopgeneidheid gebruikt hij drie items, met vijf antwoord-categorieën lopend van 'nee nooit' tot 'ja, zeer dikwijls'. Een voorbeelditem is: 'Hebt u in de afgelopen maanden er weleens over gedacht om ander werk te zoeken of ergens anders te gaan werken?'.

O'Driscoll en Beehr hebben onderzoek verricht naar de invloed van leidinggevenden op stressfactoren en onzekerheid die hun werknemers ervaren, welke invloed kunnen hebben op de baantevredenheid en vertrekgeneidheid. Vertrekgeneidheid werd gemeten door het beantwoorden van drie items. Een voorbeelditem is: 'Do you think about leaving your job?'. Antwoorden konden gegeven worden op een 6-puntsschaal.

Richer et al. (2002) hebben voor het meten van vertrekgeneidheid in hun onderzoek naar een motivatiemodel van vertrekgeneidheid, gebruik gemaakt van de drie items van O'Driscoll en Beehr. Zij hanteerden echter een 7-puntsschaal, lopend van 'not at all' tot 'extremely'.

Bozeman en Perrewé (2001) hebben de inhoud van bepaalde items van de Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) onderzocht, welke waren gebruikt om metingen van vertrekgeneidheid te voorspellen. Voor de operationalisatie van vertrekgeneidheid, gebruiken zij in hun onderzoek vier items gebaseerd op andere onderzoeken (Mowday, Koberg & MacArthur, 1984 en Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978). Deze vier items worden tevens gebruikt in een onderzoek naar binding en diversiteit van zorgmedewerkers van Tummers et al. (2012). Een voorbeelditem is: 'I will probably look for a new job in the near future'. Voor de items is een 5-punts Likertschaal gebruikt.

Tham (2007) heeft onderzoek gedaan naar factoren die vertrekgeneidheid beïnvloeden onder maatschappelijk werkers binnen het welzijnswerk voor kinderen. Zij operationaliseert vertrekgeneidheid met één vraag: 'How likely is it that within a year you will be actively looking for a new job?'. Er werd aangenomen dat deze vraag voldoende was om *intention to leave* te operationaliseren en te representeren als afhankelijke variabele in de analyse. De vier mogelijke antwoorden waren 'not at all likely' tot 'very likely'.

Ook Nissly et al. (2008) hebben onderzoek gedaan naar maatschappelijk werkers binnen het welzijnswerk voor kinderen in relatie tot stress, sociale ondersteuning en vertrekgeneidheid. *Intention to leave* werd geoperationaliseerd door een 4-item schaal, overgenomen van Abrams et al. (1998), die deze schaal ontwikkelden voor hun onderzoek over culturele verschillen binnen de organisatorische identiteit en subjectieve normen als voorspellers van vertrekgeneidheid. Een voorbeelditem is: 'In the next few years I intend to leave this organization'. Dit werd gemeten met een 6-punts Likertschaal, lopend van 'strongly disagree' tot 'strongly agree'.

Van der Heijden et al. (2009) hebben onderzoek gedaan naar vertrekgeneidheid van verpleegkundigen uit hun professie. Het onderzoek is specifiek gericht op verpleegkundigen uit ziekenhuizen. Om de vertrekgeneidheid te meten, is gebruik gemaakt van de 3-item schaal van Hasselhorn et al. (2003). Een voorbeelditem is: 'How often during the past year have you thought of giving up nursing completely?'. Antwoorden werden gegeven met een 5-punten schaal, oplopend van 'never' tot 'every day'. Als de vraag van het voorbeelditem meer algemeen geformuleerd zou worden, 'How often during the past year do you think about leaving the profession?', zou deze ook gebruikt kunnen worden voor onderzoek naar andere professies.

Het onderzoek van Cho en Lewis (2012) naar vertrekgeneidheid en daadwerkelijk vertrek, is specifiek gericht op werknemers bij de federale overheid. Bij het operationaliseren van vertrekgeneidheid gebruiken zij twee items. Het eerste item is: 'How likely is it that you will leave your agency in the next 12 months?'. Hiervoor wordt een 7-puntsschaal gebruikt. Moynihan en Landuyt (2008) richten zich in hun onderzoek ook op medewerkers bij de overheid. Het onderzoek gaat over het verklaren van vertrekgeneidheid bij de overheid en de rollen van het geslacht, levenscyclus en loyaliteit, hierbij. Voor de operationalisatie van vertrekgeneidheid gebruiken zij een omgekeerde meting van één item: 'I plan to be working for this organization in two years'. Voor de interpretatie gebruiken ze de code 0 voor ja en 1 voor nee.

Bovenstaande bestaande operationalisaties wijken niet veel van elkaar af, het verschil zit hem in het doel van het onderzoek. Gaat het om de intentie tot het veranderen van baan of werkrichting of de intentie tot het verlaten van de professie? Tabel 2.1 geeft een overzicht van bovenstaande beschreven bestaande operationalisaties.

Voor de operationalisatie van vertrekgeneidheid voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de drie items van Ten Horn (1983), omdat deze aansluiten bij de voor dit onderzoek gekozen definitie van Ten Horn. Met de drie items wordt gemeten of iemand in gedachte bezig is met de intentie tot vertrek vanuit de huidige functie, of iemand hier daadwerkelijk actief iets mee aan het doen is en of er een verwachting is dat iemand over een aantal jaren inderdaad vertrokken zal zijn. De drie items bestaan uit vijf antwoord categorieën: voor de

eerste twee items oplopend van 'nee nooit' tot 'zeer vaak' en voor het derde item oplopend van 'zeker' tot 'zeker niet'.

Tabel 2.1: Bestaande operationalisaties vertrekgenigheid

Survey vragen	Schaal	Gebruikt in
-Heeft u er in de afgelopen maanden wel eens aan gedacht om ander werk te zoeken of ergens anders te gaan werken?	1= nee nooit tot 5= ja zeer dikwijls Cronbach's alpha 0.82	Ten Horn (1983)
-Do you think about leaving your job?	1= not at all to 7= extremely Cronbach's alpha 0.91	O'Driscoll & Beehr (1994), Richer, Blanchard & Vallerand (2002)
-I will probably look for a new job in the near future.	1=strongly disagree to 5= strongly agree Cronbach's alpha 0.90	Bozeman & Perrewé (2001), Tummers, Groeneveld & Lankhaar (2012)
-How likely is it that within a year you will be actively looking for a new job?	1= not at all likely to 4= very likely	Tham (2007)
-In the next few years I intend to leave this organization.	1= strongly disagree to 6= strongly agree Cronbach's alpha 0.77	Nissly, Mor Barak & Levin (2008), Abrams, Ando & Hinkle (1998)
-How often during the past year do you think about leaving the profession?	1= never to 5= every day Cronbach's alpha 0.85	Van der Heijden, Van Dam & Hasselhorn (2009) Hasselhorn, Tackenberg, Muller & the NEXT study group (2003)
-How likely is it that you will leave your agency in the next 12 months?	1= very likely to 7= very unlikely	Cho en Lewis (2012)
-I plan to be working for this organization in two years.	0= yes and 1= no	Moynihan en Landuyt (2008)

Naast het meten van de vertrekgenigheid in dit onderzoek, wordt tevens onderzocht waar de voorkeur van gemeenteambtenaren met vertrekgenigheid naar uitgaat bij het verlaten van de huidige functie. Met andere woorden, waar gaan ze naartoe als ze zouden vertrekken: naar een andere afdeling, een andere werkgever of gaan ze voor zichzelf werken? De operationalisatie is gebaseerd op een onderzoek naar vertrekgenigheid onder verpleegkundigen van Homburg et al. (2013). Voor de operationalisatie van vertrekgenigheid hebben zij gebruik gemaakt van de operationalisatie van van der Heijden et al. (2009), omdat de doelgroep van beide onderzoeken hetzelfde is (verpleegkundigen uit een ziekenhuis). Alleen het doel van beide onderzoeken verschilt. Homburg et al. onderzoeken de vertrekmotieven van verpleegkundigen uit het Catharina-Ziekenhuis in

Eindhoven, die vervolgens weer aan de slag willen gaan in een andere organisatie, terwijl van der Heijden et al. (2009) de vertrekmotieven onderzoeken van verpleegkundigen die de professie willen verlaten.

Vertrekgeneigdheid wordt gemeten met vijf items op een 4-puntsschaal: 'nooit', 'enkele keren per jaar', 'enkele keren per maand' en 'enkele keren per week'. Een voorbeelditem is: 'hoe vaak gedurende het afgelopen jaar dacht u erover om naar een andere afdeling over te stappen? Omdat deze items specifiek gericht zijn op de uitstroom opties van verpleegkundigen uit een ziekenhuis, zijn ze voor dit onderzoek aangepast naar uitstroom opties voor gemeenteambtenaren.

De operationalisatie van vertrekgeneigdheid voor dit onderzoek is in onderstaande tabel 2.2 weergegeven.

Tabel 2.2: opererationalisatie vertrekgeneigdheid voor dit onderzoek

Survey vragen	Schaal	Gebruikt in/gebaseerd op
<ul style="list-style-type: none"> -Heeft u er in de afgelopen maanden weleens aan gedacht om ander werk te zoeken of ergens anders te gaan werken? -Heeft u in het afgelopen jaar er weleens iets aan gedaan om te proberen ander werk te vinden? -Als het aan u zou liggen, zou u dan over 5 jaar nog bij deze organisatie werken? 	<p>1= nee nooit tot 5= zeer vaak</p> <p>1= zeker tot 5= zeker niet</p>	Ten Horn (1983)
<p>Hoe vaak gedurende het afgelopen jaar dacht u erover om...</p> <ul style="list-style-type: none"> -naar een andere afdeling over te stappen? -een functie in een andere gemeente te zoeken? -een functie binnen een andere overheidssector te zoeken? -een werkgever buiten de overheidssector te zoeken? -zelfstandig te worden? 	1= nooit tot 5= enkele keren per week	Homburg, van der Heijden en Valkenburg (2011)

2.5 Determinanten van beïnvloeding vertrekgeneigdheid

In de literatuur zijn verschillende factoren te vinden die van invloed kunnen zijn op vertrekgeneigdheid. In het POMO 2008 wordt bijvoorbeeld van dertien aspecten over de arbeidssituatie gevraagd hoe tevreden of ontevreden men hiermee is. Veel factoren hangen samen met arbeidssatisfactie of arbeidstevredenheid. Arbeidstevredenheid is heel algemeen de mate van tevredenheid van een werkende met zijn of haar arbeidssituatie (Van der Parre, 1996, in Steijn en Groeneveld, 2009).

Volgens de motivatietheorie van Maslow (1943, in Steijn en Groeneveld, 2009) gaan mensen zich pas druk maken over de vraag of ze hun werk wel leuk vinden en of ze zich daarbinnen kunnen ontplooien als aan andere basisbehoeften is voldaan. Hij onderscheidde vijf basisbehoeften in de volgende volgorde: fysiologische behoeften (eten en drinken), de behoefte aan veiligheid, de behoefte aan liefde, de behoefte aan waardering en de behoefte aan zelfontplooiing. Als in een bepaalde behoefte wordt voorzien, neemt de waarde die men hieraan hecht af. Het belang dat men hecht aan de naast hoger gelegen behoefte neemt dan tegelijkertijd toe.

Een andere motivatietheorie is die van Herzberg, de zogenaamde 'two factor theorie', ook wel bekend als de 'motivatie-hygiëne' theorie (Latham, 2007:37, in Steijn en Groeneveld, 2009). Variabelen die samenhangen met de inhoud van het werk zorgen voor motivatie en tevredenheid, de motivatiefactoren. Factoren gelegen in de context, de hygiënefactoren, zijn verantwoordelijk voor de demotivatie en onvrede. Om motivatie te beïnvloeden, heeft het volgens Herzberg vooral zin om de inhoud van het werk, zoals autonomie, verantwoordelijkheid en loopbaanmogelijkheden, te beïnvloeden. Het beïnvloeden van de contextfactoren, zoals arbeidsomstandigheden, de wijze van leidinggeven en de betaling, is vooral van belang om ontevredenheid tegen te gaan.

De bevindingen van deze auteurs zijn nog steeds invloedrijk in de moderne literatuur. Bij beide theorieën is zelfontplooiing de hoogste waarde.

ASA- model

In de zogenaamde *person-environment fit* of persoon-omgeving literatuur, staat de aantrekkingskracht tussen organisatie of baan en werknemer centraal. Overeenstemming tussen een persoon en kenmerken van de omgeving zijn noodzakelijk om ervoor te zorgen dat iemand zich thuis voelt. Indien er sprake is van een 'fit', heeft dit positieve effecten op de houding of het gedrag van werknemers (Hoffman en Woehr, 2005; Verquer, Beehr en Wagner, 2003 in Steijn en Groeneveld, 2009). Het zogenaamde *Attraction-Selection-Attrition model* (ASA) van Schneider (1987, in Steijn en Groeneveld, 2009) is aantrekkelijk vanwege de specificatie van processen die aan de fit ten grondslag liggen. In dit model staat *attraction* voor de aantrekkingskracht tussen werknemer en organisatie op basis van overeenstemming van kennis, vaardigheden, competenties en oriëntaties. *Selection* staat voor de keuze van de organisatie en werknemer voor elkaar op basis van de mate waarin zij elkaars behoeften vervullen. Wanneer een werknemer de organisatie verlaat indien er geen sprake (meer) is van een fit, vindt *attrition* plaats. Als werknemers het idee hebben dat ze niet meer bij het werk of de organisatie passen, neemt de intentie tot vertrek toe en kan dit uiteindelijk leiden tot daadwerkelijk vertrek. Het gebrek aan fit kan door verschillende factoren ingevuld worden. Bovenstaande theorieën worden daarom aangevuld met empirisch onderzoek over determinanten die vertrekgeneigdheid kunnen verklaren.

Determinanten vertrekgeneigdheid uit empirisch onderzoek

Steijn (2003) heeft onderzoek gedaan naar de rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit bij de overheid. Hij gebruikt hierbij het personeelsonderzoek dat in 2001 door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is uitgevoerd onder 35.000 'zittende' werknemers die in 2000 bij de overheid werkzaam waren. Met behulp van zeventien aspecten van de functie wordt gevraagd in welke mate men tevreden is met die aspecten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de tevredenheid met de duur van het dienstverband, de werkdruk en de sfeer op het werk. Ook zijn er drie aspecten die rechtstreeks kunnen worden beïnvloed door het management, namelijk: het personeelsbeleid, het algemene

beleid van de organisatie en de manier van leidinggeven. De zeventien aspecten kunnen volgens Steijn worden samengevoegd tot in totaal vijf verschillende samenhangende clusters:

1. De mate van tevredenheid met het management: hieronder vallen de eerder genoemde drie aspecten: tevredenheid met het personeelsbeleid, het algemene beleid van de organisatie en de manier van leidinggeven. De aspecten correleren zeer sterk met elkaar, waardoor het zeer aannemelijk is dat wanneer men ontevreden is over het ene aspect, men ook ontevreden is over de andere aspecten (Steijn, 2003);
2. De mate van tevredenheid met de beloning: hierbij kan naar twee aspecten worden gekeken, namelijk de tevredenheid met de beloning en de tevredenheid met de mogelijkheden om financieel door te groeien. Beide aspecten kunnen worden samengenomen (Steijn, 2003);
3. De mate van tevredenheid met de arbeidsinhoud: dit betreft de aspecten: de tevredenheid over de werkzaamheden die men moet doen, de werkzaamheden die men op korte termijn kan gaan doen en de mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheid. Ook deze aspecten correleren sterk met elkaar (Steijn, 2003);
4. De mate van tevredenheid met de arbeidsomstandigheden: hier gaat het om de fysieke arbeidsomstandigheden, de faciliteiten waarover men op de werkplek beschikt en de werkdruk. Ook hier is weer sprake van een sterke onderlinge samenhang (Steijn, 2003);
5. De mate van tevredenheid met de combinatie arbeid en privé: Dit vijfde en laatste cluster betreft de tevredenheid met de mate waarin men het werk kan combineren met de thuissituatie, de reistijd en het aantal uren dat men moet werken.

Om vergelijking tussen de clusters mogelijk te maken is de mate van tevredenheid in het onderzoek op een 5-puntsschaal weergegeven. Een hogere score geeft een hogere tevredenheid aan. Een score lager dan drie geeft aan dat men relatief ontevreden is. Uit het onderzoek komt naar voren dat de respondenten minder tevreden zijn over de arbeidsomstandigheden en relatief ontevreden over het management en de beloning. De mate van tevredenheid over het management blijkt het laagst.

Volgens een onderzoek van Groeneveld en van der Voet (2009, in Steijn en Groeneveld) is de top vijf van de belangrijkste vertrekredenen van werknemers in de publieke sector in 2007:

1. de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd;
2. de inhoud van het werk;
3. de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden;
4. de wijze waarop de direct leidinggevende leiding geeft;
5. de resultaatgerichtheid van de organisatie.

De vertrekredenen werden gemeten door een aantal factoren van de functie voor te leggen, waarop kon worden aangegeven hoe belangrijk de desbetreffende factor was in het besluit om de 'oude baan' te verlaten. De score werd op een 5-puntsschaal weergegeven, waarbij de score 1 staat voor 'helemaal niet belangrijk' oplopend tot score 5 'heel belangrijk'. De onvrede over het management is in overeenstemming met het onderzoek van Steijn (2003), waaruit blijkt dat dit een belangrijke reden is om te vertrekken.

Ook van der Heijden et al. (2009) noemen leiderschap als één van de vijf variabelen die vertrekgenueidheid beïnvloeden, in hun eerder genoemd onderzoek. De onderverdeling van

de variabelen in hun onderzoek is: social support colleagues, social support superior, leadership quality, home-to-work interference en work-to-home interference. Sociale ondersteuning van zowel collega's als leidinggevende dragen bij aan het welzijn van werknemers en de kwaliteit van het werk. Werknemers zijn hierdoor meer tevreden met hun baan met minder intentie tot vertrek als gevolg. Goede leiders zijn in staat om voor een goed werkklimaat te zorgen door communicatieprocessen aan te moedigen, zodat medewerkers kunnen participeren in besluitvorming. Ook de thuissituatie kan van invloed zijn op werktevredenheid en de situatie op het werk kan de thuissituatie beïnvloeden. Dit zou een overweging kunnen zijn om de werkgever te verlaten.

Voor de operationalisatie van de variabelen maken van der Heijden et al. (2009) gebruik van bestaande vragenlijsten. Social support werd gemeten met een vier-items schaal van van der Heijden (2003). Respondenten konden antwoorden op een 6-punts Likertschaal, oplopend van 'never' tot 'very often'. Voor het meten van leadership quality werd gebruik gemaakt van een vier-items schaal van Kristensen (2000) met een 5-punts Likertschaal, oplopend van 'to a very small extent' tot 'to a large extent'. Voor de verhouding werk en privé en vice versa werden twee vijf-items schalen van Netemeyer et al. (1996) gebruikt. Antwoorden konden gegeven worden op een 5-puntsschaal, oplopend van 'completely disagree' tot 'completely agree'. Ten slotte werd voor het meten van arbeidstevredenheid de vier-items schaal van Kristensen (2000) gebruikt, waarbij een 4-puntsschaal, oplopend van 'very unsatisfied' tot 'very satisfied' geantwoord kon worden.

Tummers et al. (2012) onderzoeken zes variabelen die invloed hebben op vertrekgenueidheid in hun onderzoek naar binding en diversiteit van zorgmedewerkers: werkdruk, leiderschap, zelfstandigheid, ontwikkeling en loopbaan, sfeer en plezier, visie en ambitie. Zij maken gebruik van data uit de Benchmark in de Zorg, die ActiZ in samenwerking met PwC heeft ontwikkeld voor de periode 2010-2015. In hun onderzoek presenteren zij een top vier van determinanten die invloed hebben op de binding (of vertrekgenueidheid):

1. goede ontwikkeling en loopbaan;
2. veel sfeer en plezier;
3. lage werkdruk;
4. gedragen visie en ambitie.

Ook Ten Horn (1983) geeft in zijn onderzoek, naar behoeften, werksituatie en arbeidsbeleving, aan dat mensen met sterke ontplooiingsbehoeften minder aangetrokken worden tot functies die daar weinig ruimte voor bieden. Men wil nieuwe ervaringen en nieuwe capaciteiten ontwikkelen. Het gaat om een inschatting van de eigen promotiekansen binnen de organisatie. Het gaat hier om een persoonlijk gekleurde beoordeling van de situatie. Als er geen ruimte binnen de organisatie is voor carrièremogelijkheden, zou de intentie tot het verlaten van de organisatie kunnen toenemen.

In het onderzoek van O'Driscoll en Beehr (1994) wordt het gedrag van de leidinggevende onderzocht als determinant van vertrekgenueidheid. De leidinggevende is de meest directe en opvallende persoon op het werk en heeft een directe invloed op intentie tot vertrek (Kozlowski and Doherty, 1989, in O'Driscoll en Beehr, 1994). Naast het gedrag van de leidinggevende onderzoeken zij taak stressfactoren, onzekerheid en baantevredenheid. Voor het meten van het gedrag van leidinggevendenden werden tien items van de Leader Behavior Questionnaire (LBDQ) van Stogdill (1963) gebruikt en drie items uit de Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ) van Cammann et al. (1979). Voor de taak

stressfactoren zijn twee variabelen (ambigüiteit en conflict) onderzocht, met behulp van een elf-items vragenlijst voor ambigüiteit en zeven-items voor conflict. Beide afkomstig van House et al. (1983). Baantevredenheid werd vastgesteld door de mate van tevredenheid met twaalf elementen van de functie, op een 6-puntsschaal, te meten. De twaalf elementen waren: financiële beloningen, baanzekerheid, werkdruk, promotie, collegiale relaties, fysieke omstandigheden, werkvariatie, leidinggevenden, uitdaging, ondersteuning van anderen, zelfstandigheid en doorgroeimogelijkheden. Volgens de resultaten van het onderzoek zijn de stressfactoren en onzekerheid gelinked aan baantevredenheid, wat vervolgens kan leiden tot vertrekgeneidheid.

Nissly et al. (2008) leggen in hun onderzoek een link tussen stress, sociale ondersteuning en vertrekgeneidheid. Volgens de resultaten van het onderzoek zorgt sociale ondersteuning, vooral vanuit de leidinggevende, voor vermindering van intentie tot vertrek. Voor het meten van sociale ondersteuning hebben zij gebruik gemaakt van de Social Support Indexes van Caplan, Cobb, French, Van Harrison en Pinneau (1975). De items werden beoordeeld op een 4-punts Likertschaal, oplopend van 'not at all' tot 'very much'.

Ook Iverson en Pullman (2000) hebben ondersteuning vanuit de leidinggevende onderzocht in relatie tot intentie tot vertrek. De ondersteuning vanuit de leidinggevende is belangrijk om werkstress op te vangen (House, 1981, in Nissley et al., 2008) en het welzijn van de werknemers voorop te stellen en te luisteren naar problemen die over het werk gaan. Deze ondersteuning wordt geassocieerd met een lagere intentie tot vertrek. Verder hebben zij promotie mogelijkheden onderzocht en betaling in relatie tot vrijwillig vertrek. Als er mogelijkheden tot promotie binnen de organisatie aanwezig zijn en als de betaling hoger is dan bij ander organisaties, zal de intentie tot vertrek verminderen.

Llorens en Stazyk (2011) onderzoeken hoe belangrijk salaris is voor werknemers bij de overheid, in relatie tot vertrekgeneidheid naar de private sector. Eerder onderzoek had uitgewezen dat compensatie via het salaris een significante voorspeller is voor vertrekgeneidheid bij de overheid (Lee & Whitford, 2008; Selden & Moynihan, 2000, in Llorens en Stazyk, 2011). Uit de resultaten van het onderzoek van Llorens en Stazyk komt dit echter niet naar voren. Er was geen duidelijke relatie tussen salaris en intentie tot vertrek. Dit in tegenstelling tot de resultaten van het onderzoek van Cho en Lewis (2012), waarin zij salaris naar verdiensten van werknemers bij de overheid onderzoeken. De effecten van verdiensten kunnen in drie fasen verdeeld worden. Vroeg in de carrière heeft salaris een sterke negatieve impact op vertrekgeneidheid, een veel mindere impact halverwege de carrière en een zwakke positieve impact bij het bereiken van de pensioenleeftijd. Het starten met een hoog salaris en snelle promoties kan vertrekgeneidheid al vroeg in de carrière verminderen. Het salaris beïnvloed volgens het onderzoek of werknemers bij de overheid vroeg in hun carrière stoppen.

Ook in het onderzoek van Pitts et al. (2011) naar vertrekgeneidheid onder federale werknemers in de Verenigde Staten, is tevredenheid over betaling negatief gerelateerd aan vertrekgeneidheid. De substantieve effecten zijn echter klein. De verklaring zou kunnen zijn dat de variabele baantevredenheid wat van het effect tevredenheid met betaling wegneemt in relatie tot vertrekgeneidheid. Verder hebben zij in hun onderzoek gekeken naar de relatie met de leidinggevende en intentie tot vertrek. Een positieve relatie met de leidinggevende zorgt ervoor dat een werknemer minder geneigd is te vertrekken.

Howard (1999) heeft het in zijn onderzoek naar valide bewijs voor het meten van procedurele/distributieve gerechtigheid en tevredenheid over betaling/voordelen, niet alleen

over betaling van salaris, maar ook over secundaire voordelen. Voor het meten van de tevredenheid over secundaire voordelen heeft hij gebruik gemaakt van vier items van de Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ) van Heneman & Schwab (1985). Er worden vijf antwoorden per item geboden, oplopend van 'very dissatisfied' tot 'very satisfied'. Een voorbeelditem is: 'how satisfied are you with your benefits package?'.

Tabel 2.3 geeft een overzicht van de bovenstaande beschreven determinanten van vertrekgenigheid.

Tabel 2.3: overzicht vertrekredenen uit literatuur

Determinant vertrekgenigheid	Uit literatuur van
<u>Management en leiderschap</u> -Mate van onvrede over management -Social support superior -Leadership quality -Supervisor behaviors -Relationship with supervisor	Steijn (2003), van der Heijden et al. (2009), Tummers et al. (2012), O'Driscoll & Beehr (1994), Iverson en Pullman (2000), Pitts et al. (2011)
<u>Beloning</u> -Mate van onvrede over beloning -Public-private wage equity -Merit-based rewards -Satisfaction with pay -Pay and benefits	Steijn (2003), Llorens & Lewis (2011), Cho & Lewis (2012), Pitts et al. (2011), Howard (1999)
<u>Doorgroeimogelijkheden</u> -Ontwikkeling en loopbaan -Carrière mogelijkheden -Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	Tummers et al. (2012), Ten Horn (1983), Groeneveld & van der Voet (2009), Iverson en Pullman (2000)
<u>Werk-privé verhouding</u> -Mate van onvrede over combinatie arbeid en privé -Home-to-work interference -Work-to-home interference	Steijn (2003), van der Heijden et al. (2009)
<u>Baantevredenheid/Arbeidsinhoud</u> -Job satisfaction -Mate van onvrede over arbeidsinhoud -Zelfstandigheid -Social support	Steijn (2003), van der Heijden et al. (2009), Tummers et al. (2012), Nissly et al. (2008)

De bovenstaande determinanten zijn, op basis van de wetenschappelijke literatuur, mogelijk ook relevant voor vertrekgenigheid onder gemeenteambtenaren. Ze worden daarom allemaal gebruikt voor dit onderzoek. Hieronder wordt toegelicht hoe deze indicatoren worden geoperationaliseerd.

Management en leiderschap

De determinant management en leiderschap wordt in dit onderzoek gemeten met *quality of leadership* en *social support from the superior*. Voor *quality of leadership* wordt gebruik gemaakt van de Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) van Kristensen (2000) en wordt gemeten met vier items. Respondenten kunnen scoren op een 5-puntsschaal, oplopend van 'in zeer geringe mate' tot 'in zeer grote mate'. Een voorbeeld item is: 'in welke mate vindt u dat uw direct leidinggevende ervoor zorgt dat individuele medewerkers goede ontwikkelingsmogelijkheden hebben?'.

Voor het meten van *social support from the superior* wordt gebruik gemaakt van de vier items van van der Heijden (1998). Een voorbeeld item is: 'is uw direct leidinggevende in staat om uw werk en de resultaten daarvan op waarde in te schatten?'. Antwoorden kunnen gegeven worden op een 5-puntsschaal, oplopend van 'in zeer geringe mate' tot 'in zeer grote mate'.

Beloning

De determinant beloning wordt in dit onderzoek gemeten met de aspecten *satisfaction with payment, pay and benefits* en prestatiebeloning. Voor *satisfaction with payment* wordt gebruik gemaakt van drie items van Hasselhorn et al. (2003) uit de NEXT study. Een voorbeelditem is: 'hoe tevreden bent u met uw salaris in verhouding tot uw inkomensbehoefte?'. Respondenten kunnen scoren op een 5-puntsschaal, oplopend van 'helemaal niet tevreden' tot 'zeer tevreden'.

Pay and benefits wordt gemeten met behulp van de vier items die Howard (1999) gebruikt van de PSQ van Henneman & Schwab (1985). De vijf antwoorden, oplopend van 'zeer ontevreden' tot 'zeer tevreden', worden gemeten op een 5-puntsschaal, waaronder 'hoe tevreden bent u over uw secundaire arbeidsvoorwaarden met betrekking tot uw pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden?'.

Doorgroeimogelijkheden

Voor het meten van de determinant doorgroeimogelijkheden worden de aspecten *possibilities for development* uit de COPSOQ van Kristensen (2000) gebruikt en carrièremogelijkheden van Ten Horn (1983). De *possibilities for development* wordt gemeten met vier items op een 5-puntsschaal ('in zeer geringe mate' tot 'in zeer grote mate'), waaronder: 'vereist uw werk dat u initiatief neemt?'.

Carrièremogelijkheden wordt gemeten met 3 items, waarop twee antwoorden mogelijk zijn: 'dat is zo' en 'dat is niet zo'. Een voorbeeld item is: 'ik verwacht dat ik binnen enkele jaren in deze organisatie een hogere functie zal hebben'.

Verhouding werk en privé

Om de determinant verhouding werk en privé te meten in dit onderzoek worden de tien items (vijf items werk/privé en vijf items privé/werk) van Netemeyer et al. (1996) gebruikt, zoals reeds bovenstaand bij determinanten is beschreven. Een van de items is: 'de werkeisen verstoren mijn privé- en gezinsleven'. De antwoord categorieën lopen van 'totaal niet mee eens' tot 'totaal mee eens', op een 5-puntsschaal.

Baantevredenheid

Ten slotte wordt de determinant baantevredenheid met de vier items van Kristensen (2000) gemeten, waarbij op een 4-puntsschaal ('zeer ontevreden' tot 'zeer tevreden') geantwoord kan worden. Een voorbeelditem is: 'hoe tevreden bent u met uw werkvooruitzichten?'.

Toevoeging determinanten anticipatie op reorganisatie en prestatiebeloning

Bovenstaande determinanten zijn in de literatuur vaak onderzocht in 'betere tijden' ten opzichte van de huidige economische crisis. Bezuinigingen en taakverzwaring richting gemeenten leiden tot reorganisaties en zorgen voor onzekerheid bij werknemers. Dit onderzoek vindt plaats in een periode van een economische crisis, waar bezuinigingen en reorganisaties de boventoon voeren. Hiermee wordt rekening gehouden in dit onderzoek door een extra determinant aan het onderzoek toe te voegen, namelijk anticipatie op reorganisatie.

Verder, zoals reeds eerder genoemd in de inleiding, kan prestatiebeloning een waardevol onderdeel zijn als verklaring van vertrekgenueidheid. Omdat prestatiebeloning nog niet is doorgevoerd binnen gemeenten, gaat het vooral om de houding ten opzichte van prestatiebeloning; is er een voorkeur voor prestatiebeloning, in relatie tot vertrekgenueidheid? De voorkeur voor prestatiebeloning wordt als extra determinant aan dit onderzoek toegevoegd.

Beide toegevoegde determinanten zijn een aanvulling op de 'klassieke' determinanten van vertrekgenueidheid, welke bijdragen aan de literatuur over vertrekgenueidheid. Refererend aan de doelstelling van dit onderzoek, wordt hiermee beoogd om theorie over prestatiebeloning en personeelsverloop te verbeteren. Beide toegevoegde determinanten worden nader beschreven.

Anticipatie op reorganisatie

"Workers react to job insecurity, and their reactions have consequences for organizational effectiveness (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984, in Sverke, 2004)". Greenhalgh & Rosenblatt argumenteren dat baanonzekerheid niet alleen belastend is voor de werknemers die bang zijn om hun baan te verliezen, maar dat het ook schadelijk voor de organisatie waarvoor zij werken kan zijn. Reorganisaties binnen gemeenten leiden vaak tot minder baanzekerheid, wat van invloed kan zijn op de vertrekgenueidheid van gemeenteambtenaren. Dit zou vervolgens kunnen leiden tot daadwerkelijk vertrek, met kennisverlies als gevolg voor de organisatie. Omdat huidige reorganisaties binnen gemeenten van invloed kunnen zijn op de vertrekgenueidheid, moet hier rekening mee worden gehouden in het onderzoek. Daarom is ervoor gekozen om bovenstaande determinanten aan te vullen met een zesde determinant, namelijk anticipatie op reorganisatie.

Met anticipatie op reorganisatie wordt in dit onderzoek bedoeld hoe werknemers reageren op baanzekerheid door reorganisatie, blijven zij ondanks de onzekerheid of neemt de intentie tot vertrek toe. Om dit te kunnen meten wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van *job security* van Sverke (2004), waarbij met vijf items de baanzekerheid wordt gemeten. De items worden beantwoord op een 5-puntsschaal, oplopend van 'helemaal mee eens' tot 'helemaal mee oneens'. Een voorbeelditem is: 'ik ben bang dat ik mijn baan verlies'. Deze bestaande en betrouwbaar gebleken items sluiten het meest aan bij de determinant anticipatie op reorganisatie in dit onderzoek. Gedurende het onderzoek wordt anticipatie op reorganisatie daarom gemeten als *job security*.

Voorkeur voor prestatiebeloning

Volgens Siegrist et al. (2004, in Poppe, 2012) moet voor een gezonde werksituatie de inspanning die men levert in balans zijn met de waardering die men krijgt. Prestatiebeloning

kan een middel zijn om dit te realiseren. In dit onderzoek wordt met prestatiebeloning bedoeld, een beloningsvorm waarbij het salaris deels afhankelijk is van de geleverde prestatie. Bij een gemiddelde prestatie verdient men het huidige basissalaris. Bij een hogere prestatie dan gemiddeld, verdient men meer dan het huidige basissalaris. Dit betekent ook dat bij presteren onder het gemiddelde men minder verdient dan het huidige basissalaris. Prestatiebeloning kan dus gebruikt worden om medewerkers te belonen voor de inspanningen en prestaties die zij leveren (Boselie, 2010 in Poppe, 2012).

Vergeleken met het bedrijfsleven is het beloningsniveau in de publieke sector prima voor een starter, maar gedurende de carrière is het moeilijker om salarissprongen te maken. Werknemers met veel talent en veel energie zullen de publieke sector mijden, omdat er voor hen meer te verdienen valt in het bedrijfsleven. Om te kunnen concurreren met de private sector om de hoger opgeleide medewerkers, wordt de introductie van prestatiebeloning als noodzakelijke voorwaarde gezien (OECD, 1993). De overheid wil door het inzetten van dit instrument onder andere meer personeel werven en vasthouden. De vraag is of prestatiebeloning daadwerkelijk een rol kan spelen in relatie tot het verminderen van vertrekgenegtheid. Volgens Weibel et al. (2010) is het introduceren van beloning naar prestatie in de publieke sector één van de meest belangrijke uitdagingen. Prestatiebeloning kan de intrinsieke motivatie van werknemers in de publieke sector juist verminderen, waardoor er meer gecompenseerd moet worden op extrinsieke motivatie in de vorm van beloningen. Daarbij is het erg moeilijk om alle aspecten van de taken in de publieke sector te specificeren, waardoor prestaties moeilijk meetbaar zijn. In dit onderzoek is er voor gekozen om alleen de focus te leggen op de voorkeur van prestatiebeloning, in relatie tot vertrekgenegtheid. De voorkeur voor prestatiebeloning wordt als zevende determinant aan dit onderzoek toegevoegd.

Voor de operationalisatie van prestatiebeloning wordt gebruik gemaakt van de zelf samengestelde vragenlijst van Poppe, bestaande uit tien items. De items meten de houding ten opzichte van prestatiebeloning op een 4-punts Likertschaal, oplopend van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'. Een voorbeelditem is: 'ik vind het prettig om betaald te krijgen op basis van de doelstellingen die ik behaal'.

Tabel 2.4 geeft een overzicht van de twee bovenstaande toegevoegde determinanten.

Tabel 2.4: overzicht toegevoegde determinanten

Determinant vertrekgenegtheid	Uit literatuur van/gebaseerd op
<u>Anticipatie op reorganisatie</u> -Job security	Sverke (2004)
Voorkeur voor prestatiebeloning	Poppe (2012)

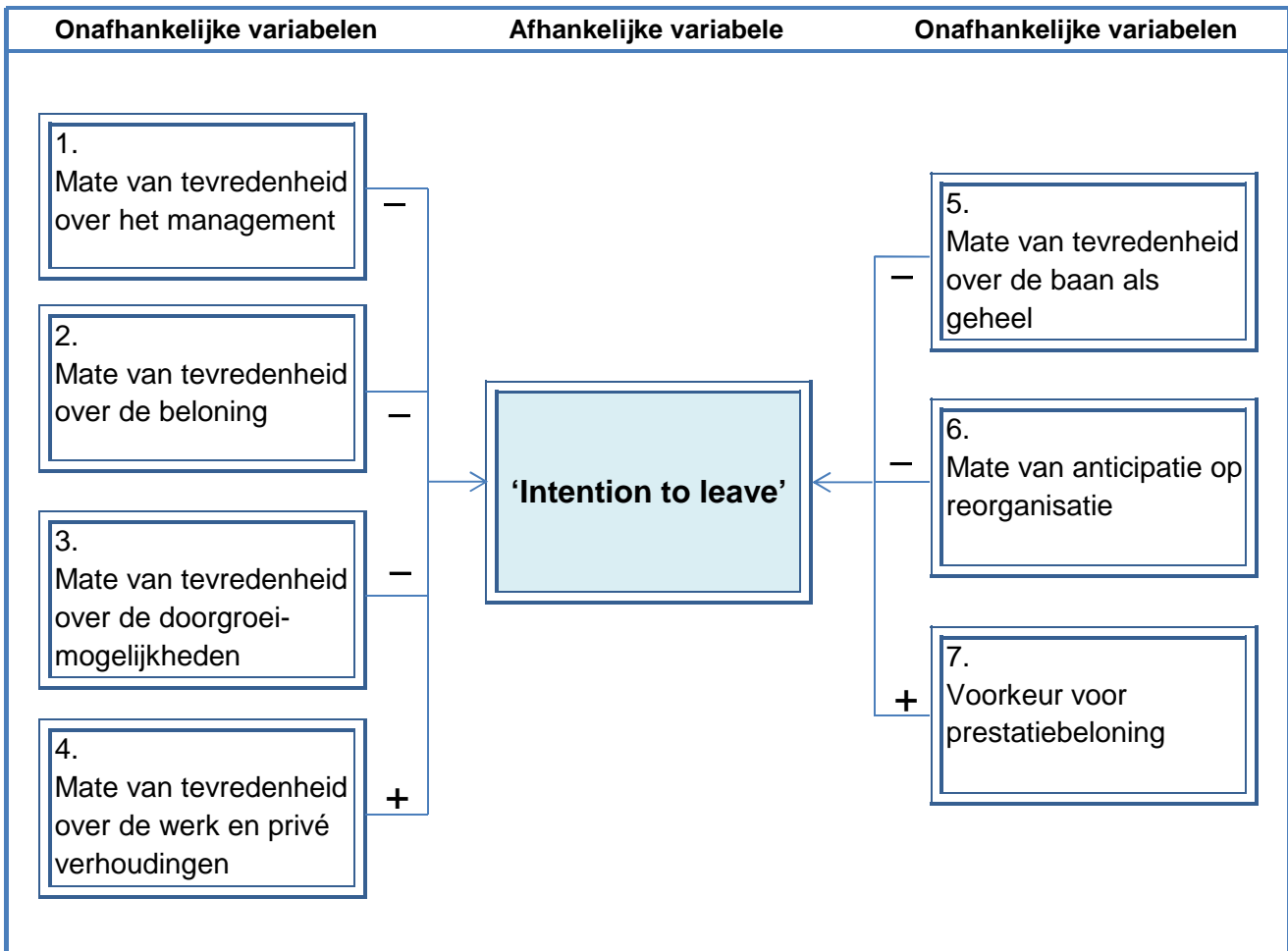
2.6 Conceptueel model en hypothesen

In deze paragraaf worden de beschreven theorieën geïntegreerd en schematisch weergegeven in een conceptueel model. Er worden verbanden gelegd tussen theorieën, waarbij vertrekgenegtheid het uitgangspunt is. Het conceptueel model wordt vervolgens vertaald in zeven hypothesen.

2.6.1 Conceptueel model

Het conceptueel model, zoals in dit onderzoek van toepassing, wordt in figuur 2.1 weergegeven.

Het conceptueel model geeft de determinanten als onafhankelijke variabelen weer en vertrekgenueidheid als afhankelijke variabele. Op basis van de beschreven literatuur wordt verwacht dat de mate van tevredenheid van de onafhankelijke variabelen van invloed is op de vertrekgenueidheid. De verwachtingen worden in de volgende paragraaf gespecificeerd.



Figuur 2.1: conceptueel model

2.6.2 Hypothesen

De verwachte verbanden tussen de onafhankelijke variabelen en vertrekgenueidheid, zoals weergegeven in het conceptueel model, zijn in zes hypothesen vertaald.

Als werknemers tevreden zijn over de manier van leidinggeven en tevreden zijn over de sociale ondersteuning van de direct leidinggevende, dan zal de intentie om de organisatie te verlaten afnemen (van der Heijden et al., 2009; O'Driscoll & Beehr, 1994; Nissley et al., 2008). Er wordt, op basis van de theorie, een negatief verband verwacht tussen tevredenheid over het management en vertrekgenueidheid.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

H 1: tevredenheid over het management is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.

Tevredenheid over beloning, in de vorm van salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid. Vooral vroeg in de carrière heeft salaris een sterke negatieve impact op vertrekgeneigdheid (Cho en Lewis, 2012; Pitts et al., 2011). De verwachting is dat er een negatief verband bestaat tussen beloning en vertrekgeneigdheid; op het moment dat werknemers tevreden zijn over de beloning, zal de vertrekgeneigdheid afnemen. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H 2: tevredenheid over de beloning is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.

Doorgroeimogelijkheden hebben invloed op de vertrekgeneigdheid. Het gaat hier om promotiekansen binnen de organisatie. Als hier geen ruimte voor is, kan de intentie tot het verlaten van de organisatie toenemen. Is hier wel voldoende ruimte voor, dan zal de intentie tot vertrek juist afnemen (Tummers et al., 2012; Ten Horn, 1983). Ook hier wordt een negatief verband verwacht tussen doorgroeimogelijkheden en vertrekgeneigdheid, op basis van de theorie; zijn werknemers tevreden over de doorgroeimogelijkheden, dan zal de vertrekgeneigdheid afnemen. Hieruit kan de volgende hypothese afgeleid worden:

H 3: tevredenheid over doorgroeimogelijkheden is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.

De thuissituatie kan ook van invloed zijn op werktevredenheid. Het gaat hier om de mate waarin men het werk kan combineren met de thuissituatie (Steijn, 2003; Van der Heijden, 2009). De verwachting is dat hoe meer werk en privé met elkaar conflicteren, de intentie tot vertrek zal toenemen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H 4: tevredenheid over de verhouding werk en privé is positief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.

Tevredenheid over de baan in zijn algemeenheid heeft een grote invloed op vertrekgeneigdheid, omdat hier meerdere factoren onder vallen. Het gaat hier bijvoorbeeld om fysieke arbeidsomstandigheden, werkvooruitzichten en tevredenheid over de baan in zijn geheel. Er wordt een negatief verband verwacht; hoe meer tevreden men is over de baan in zijn geheel, hoe meer de intentie tot vertrek zal afnemen. Hieruit kan de volgende hypothese afgeleid worden:

H 5: tevredenheid over de baan als geheel is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.

Baanzekerheid bij reorganisaties kan van invloed kan zijn op vertrekgeneigdheid. De vraag is hoe werknemers op reorganisaties anticiperen. Hierbij is de verwachting dat hoe zekerder

men is over het behoud van de baan bij reorganisatie, hoe meer de vertrekgenueidheid af zal nemen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H 6: de mate van anticipatie op reorganisatie is negatief gerelateerd aan vertrekgenueidheid.

De voorkeur voor prestatiebeloning, is een voorkeur voor het belonen van inspanningen en geleverde prestaties. Omdat er bij gemeenten (nog) geen sprake is van prestatiebeloning zoals deze wordt toegepast in de private sector, kunnen zij op dit gebied niet concurreren. De verwachting is dan ook dat hoe meer men de voorkeur heeft voor prestatiebeloning, hoe meer men geneigd is te vertrekken.

H 7: de voorkeur voor prestatiebeloning is positief gerelateerd aan vertrekgenueidheid.

2.7 Conclusies

In deze paragraaf worden, als conclusies, de deelvragen 1 en 2 beantwoord.

Beantwoording deelvraag 1

Deelvraag 1 luidt: wat wordt onder vertrekgenueidheid verstaan en welke typen worden er in de literatuur onderscheiden?

In paragraaf 2.2 is er toegewerkt naar een passende definitie voor dit onderzoek, om duidelijk te maken wat in dit onderzoek wordt verstaan onder vertrekgenueidheid. Met wat kleine aanpassingen op de definitie van Ten Horn (1983) wordt er in dit onderzoek onder vertrekgenueidheid verstaan: 'de intentie om van baan of werkrichting te veranderen. Die intentie kan zich uiten in het in gedachten ermee bezig zijn, het er actief iets aan doen en de verwachting dat men over een aantal jaren inderdaad vertrokken zal zijn'. Hiermee is antwoord gegeven op het eerste gedeelte van deelvraag 1.

Uit de literatuur is duidelijk geworden dat er naar uitstroom van personeel kan worden gekeken vanuit twee perspectieven: dat van de werknemer of dat van de organisatie. Vanuit het perspectief van de organisatie kunnen vermijdbare en onvermijdbare uitstroom worden onderscheiden. Vanuit het perspectief van de werknemer kunnen vervolgens vrijwillig en onvrijwillig vertrek onderscheiden worden. Er kunnen dus twee perspectieven onderscheiden worden, met elk twee typen van uitstroom. Het verschil tussen de twee typen van beide perspectieven is invloed. Uitgaande van het perspectief van de organisatie, heeft de organisatie geen invloed op onvermijdbare uitstroom. Daar staat tegenover dat de werknemer geen invloed heeft op onvrijwillige uitstroom. Het tweede gedeelte van deelvraag 1 is hiermee beantwoord.

Beantwoording deelvraag 2

Deelvraag 2 luidt: welke verwachtingen over vertrekgenueidheid in de publieke sector kunnen uit de theorie worden afgeleid?

Eén van de verwachtingen over vertrekgenueidheid is dat intentie tot vertrek een belangrijke voorspeller is van feitelijk vertrek. Dit wordt onder andere bepaald door de mate van

tevredenheid over het werk het niveau van motivatie om in een huidige functie te blijven of juist te vertrekken. Uit de literatuur blijkt dat er een aantal determinanten zijn die van invloed zijn op de mate van tevredenheid over het werk en daarmee van invloed op de vertrekgeneigdheid. Zo is de verwachting dat de determinanten management en leiderschap, beloning, doorgroeimogelijkheden, baantevredenheid en anticipatie op reorganisatie de intentie tot vertrek beïnvloeden. Ook is de verwachting dat deze determinanten negatief gerelateerd zijn aan vertrekgeneigdheid; hoe hoger de tevredenheid over deze determinanten, hoe lager de vertrekgeneigdheid zal zijn. Een andere verwachting is dat de thuissituatie van invloed kan zijn op het werk en andersom. Als deze met elkaar conflicteren, kan dit leiden tot meer vertrekgeneigdheid. Er wordt daarom een positief verband verwacht tussen de verhouding werk en privé en vertrekgeneigdheid. Ook tussen prestatiebeloning en vertrekgeneigdheid wordt een positief verband verwacht. Uit de literatuur blijkt dat prestatiebeloning invloed kan hebben op vertrekgeneigdheid. De verwachting is dat naarmate de voorkeur voor prestatiebeloning toeneemt, de vertrekgeneigdheid toe zal nemen.

3 Onderzoeksmethoden en strategie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methodologische aanpak van het onderzoek verantwoord. Paragraaf 3.2 beschrijft de motivatie van de onderzoeksstrategie die voor dit onderzoek gekozen is. Vervolgens komt in paragraaf 3.3 de samenstelling van de vragenlijst aan bod en de wijze van dataverzameling. De focus in paragraaf 3.4 ligt op de keuze van respondenten en de selectie van gemeenten. Paragraaf 3.5 sluit vervolgens af met het beschrijven van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.2 Motivatie onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is toetsend van aard, op basis van de theorie zijn er hypothesen opgesteld. Deze hypothesen worden getoetst door middel van empirisch onderzoek in de vorm van een survey. Met een survey kunnen veel gegevens verzameld worden over grote aantallen onderzoekseenheden. De grootschaligheid en de hoge mate van standaardisatie van de gegevensverzameling maakt het een efficiënte manier van onderzoek en ook generaliseerbaar. Dit zorgt voor een hoge externe validiteit (van Thiel, 2010).

Er zijn er ook een aantal belangrijke nadelen aan een survey. De standaardisatie zorgt ook voor een zekere oppervlakkigheid van de verzamelde informatie, er schuilt vaak nog veel meer aan informatie achter de informatie die met de survey wordt verzameld. Verder geven respondenten niet altijd eerlijk of volledig antwoord. Ook komt het voor dat respondenten niet mee willen werken aan het onderzoek. Deze factoren kunnen de betrouwbaarheid en validiteit aantasten (van Thiel, 2010: 87).

Toch is in dit onderzoek, uit praktisch oogpunt, gekozen voor een survey. Met deze kwantitatieve methode kan in een korte tijd veel cijfermatige informatie verzameld worden. Hiermee kan de doelstelling van dit onderzoek behaald worden, namelijk theorie verbeteren door hypothesen te toetsen met behulp van gegevens die zijn verzameld in het survey.

3.3 Vragenlijst en wijze van dataverzameling

Voor het samenstellen van de vragenlijst is er gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten uit bestaand onderzoek. Voor alle variabelen zijn verschillende items uit bestaande vragenlijsten gebruikt en samengevoegd tot een vragenlijst voor dit onderzoek. Ook zijn er twee onderdelen zelf samengesteld: de vragen over de persoonlijke situatie en het onderdeel baan zekerheid. De vragenlijst is opgebouwd uit 8 delen, met in totaal 23 vragen. Deel 1 gaat over de persoonlijke situatie, de delen 2 tot en met 8 gaan over de variabelen.

De vragenlijst is, met behulp van het programma thesistools, online afgenomen. Dit is een praktische keuze, omdat met het afnemen van een online vragenlijst de informatie in een kortere tijd verzameld kan worden. Daarnaast worden de data direct opgeslagen in een database, waardoor je sneller over resultaten kunt beschikken. Bovendien zijn de gegevens via een database meer betrouwbaar, omdat je bij handmatig invoeren fouten kunt maken. De digitale resultaten kunnen direct overgezet worden in het programma SPSS.

Tabel 3.1 geeft een overzicht van de variabelen die in de vragenlijst verwerkt zijn. De vragenlijst zelf is opgenomen in bijlage 1.

Tabel 3.1: overzicht variabelen vragenlijst

Variabelen vragenlijst	Vragen	Bron	Referentie
Deel 1: Persoonlijke situatie	1 t/m 8		Zelf samengesteld
Deel 2: Management en leiderschap			
- Quality of Leadership	9 ABCD	COPSOQ	Kristensen, 2000
- Social support from the superior	10 ABC + 11		Van der Heijden, 1998
Deel 3: Beloning			
- Satisfaction with payment	12 ABC	NEXT	Hasselhorn, Tackenberg & Muller, 2003: 7
- Pay and benefits	13 ABCD	PSQ	Howard, 1999
- Prestatiebeloning	14 ABCDEF GHI	Scriptie	Poppe, 2012
Deel 4: Doorgroeimogelijkheden			
- Possibilities for development	15 ABCD	COPSOQ	Kristensen, 2000
- Carrière mogelijkheden	16 ABC		Ten Horn, 1983
Deel 5: Verhouding werk en privé			
- Work-family conflict	17 ABCDE		Netemeyer, 1996
- Family-work conflict	17 FGHIJ		Netemeyer, 1996
Deel 6: Baantevredenheid			
- Job satisfaction	18 ABCD	COPSOQ	Kristensen, 2000
Deel 7: Anticipatie bij reorganisatie			
- Job security	19 ABCDE		Sverke et al., (2004)
- Baanzekerheid	20 ABC		Zelf samengesteld

Deel 8: Vertrekgeneigdheid			
- Verloopgeneigdheid	21 AB + 22		Ten Horn, 1983
- Intentions to leave	23 ABCDE	Scriptie Valkenburg, 2011	Van der Heijden, Kummerling, van Dam, van der Schoot, Estry- Béhar & Hasselhorn, 2010

3.4 Selectie gemeenten en respondenten

In deze paragraaf wordt de selectie van gemeenten en respondenten beschreven.

Gemeenten

Middelgrote gemeenten krijgen een steeds grotere rol binnen het openbaar bestuur. Zij moeten hun toekomstige opgaven als lokale overheid uitvoeren met een relatief eenvoudige organisatie en relatief minder middelen. Daarom is er in dit onderzoek gekozen voor gemeenteambtenaren bij middelgrote gemeenten.

Voor het onderzoek moet een selectie van een aantal middelgrote gemeenten worden gemaakt, omdat het praktisch gezien niet mogelijk is om de vragenlijst door alle gemeenteambtenaren bij middelgrote gemeenten in te laten vullen. Omdat het erg moeilijk is om bij gemeenten toegang te krijgen tot werknemers als databronnen, is hierbij hulp gevraagd aan de gemeentesecretaris van Hellevoetsluis. Deze gemeentesecretaris, de heer Simons, heeft collega gemeentesecretarissen benaderd met het verzoek de vragenlijst binnen de organisatie uit te zetten. Uiteindelijk is er gekozen voor zes middelgrote gemeenten, met inwonersaantallen variërend van rond de 20.000 (Druten en Midden-Delfland) tot bijna 50.000 (Goeree-Overflakkee) (Bron: CBS, 1 mei 2013). De keuze voor deze gemeenten was vooral een praktische keuze, omdat deze gemeenten bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Het gaat om de volgende zes gemeenten:

- Hellevoetsluis;
- Goeree-Overflakkee;
- Maassluis;
- Krimpen aan den IJssel;
- Midden-Delfland;
- Druten.

Naast deze geselecteerde gemeenten is er ook een optie overig in de vragenlijst opgenomen, om gemeenteambtenaren van andere (middelgrote) gemeenten in de gelegenheid te stellen de vragenlijst online in te vullen.

Respondenten

Voor de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek is getracht een zo groot mogelijke groep gemeenteambtenaren van middelgrote gemeenten mee te nemen. Toch is ervoor gekozen om het onderzoek af te bakenen met alleen gemeenteambtenaren die een functie vanaf Hbo werk- en denkniveau hebben. Eerder onderzoek laat zien dat het gemiddeld opleidingsniveau van vertrekkend personeel hoger is dan dat van het personeel dat blijft (Groeneveld en Van der Voet, 2009, in Steijn en Groeneveld, 2009: 138).

Nadat de gemeentesecretarissen van de geselecteerde gemeenten hadden toegezegd om mee te werken aan het onderzoek, werd er rechtstreeks aan hen een stukje gemaild waarin de onderzoeker zich voorstelt en de doelstelling van het onderzoek toelicht. Ook de link naar de online vragenlijst was hierin opgenomen. Aan de gemeentesecretarissen werd verzocht om de vragenlijst uit te zetten onder gemeenteambtenaren met een functie vanaf Hbo werken denkniveau binnen hun organisatie.

De toezeggingen van het aantal uitzettingen, waren per gemeente verschillend. Er is hierbij wel rekening gehouden dat de aantallen representatief zijn voor de betreffende gemeenten. In tabel 4.1 in paragraaf 4.2 van hoofdstuk 4 staat een overzicht van het aantal uitgezette vragenlijsten en de respons. De geselecteerde respondenten kregen via personeelszaken een mail met daarin het verzoek om de vragenlijst online in te vullen. In paragraaf 4.2 wordt er verder ingegaan op de respons.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten. De nauwkeurigheid heeft vooral betrekking op de meetinstrumenten die in een onderzoek worden gebruikt. Bij consistentie gaat het in principe om herhaalbaarheid; bij herhaling van het onderzoek leiden de dezelfde metingen tot dezelfde bevindingen. Naast de betrouwbaarheid van het onderzoek, is ook de validiteit van het onderzoek van belang. Er bestaan twee hoofdvormen van validiteit: interne en externe validiteit. De interne validiteit betreft de geldigheid van het onderzoek: wordt het effect gemeten wat de onderzoeker ook wilde meten? Dit wordt in grote mate bepaald door de kwaliteit van de operationalisaties. De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek: gelden de gevonden resultaten ook voor andere organisaties (van Thiel, 2010: 56-59). Er wordt verder ingegaan op de genomen maatregelen om de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen.

Algemene maatregelen

Tijdens de gegevensverzameling en bij het analyseren van de informatie is de vragenlijst als meetinstrument niet veranderd. Verder is om bias in het onderzoek te verminderen, zoveel mogelijk getracht om het onderzoek los van eigen verwachtingen op te zetten (van Thiel, 2010: 60-61). Dit werd zoveel mogelijk voorkomen door regelmatig tijdens het onderzoek overleg te hebben met de scriptiebegeleider en collega's.

Maatregelen vragenlijst

De eerste maatregel die is genomen om de validiteit en de betrouwbaarheid van de vragenlijst te verhogen, is het gebruik van reeds bestaande betrouwbare vragenlijsten. Hierbij is zoveel mogelijk gewerkt vanuit het theoretisch kader. De vragenlijst is samengesteld met items uit deze bestaande betrouwbare vragenlijsten, waarmee de kwaliteit van de operationalisaties zoveel mogelijk gewaarborgd is. Als tweede maatregel is er eerst een pilot uitgevoerd. Bij de pilot is de vragenlijst eerst voorgelegd aan de scriptiebegeleider en aan een aantal gemeenteambtenaren van gemeenten die niet geselecteerd waren (Spijkenisse en Delft). Aan hen is gevraagd om kritisch naar de vragenlijst te kijken en aan te geven hoeveel tijd het kost om de vragenlijst in te vullen. Naar aanleiding van het commentaar is de vragenlijst op een aantal (kleine) punten aangepast.

Als derde maatregel is getracht antwoordtendenties zoveel mogelijk te vermijden door duidelijke instructies aan de respondenten te geven, voorafgaand aan het invullen van de vragenlijst. Hierin is ook opgenomen dat het van belang is dat de respondent de vragenlijst alleen en zonder hulp invult, om sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk te voorkomen. Als laatste maatregel is getracht om de non-respons zo laag mogelijk te houden door een herinneringsmail aan de betreffende gemeenteambtenaren te sturen.

4 Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat het analyseren van de onderzoeksresultaten naar de vertrekgenigheid onder gemeenteambtenaren van middelgrote gemeenten centraal. Paragraaf 4.2 start met het beschrijven van de steekproef van de onderzoekseenheden. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 de schaalconstructie die in dit onderzoek gebruikt is beschreven. Paragraaf 4.4 toetst de zes hypothesen met betrekking tot vertrekgenigheid, waarna paragraaf 4.5 afsluit met de validering en verklaring van de resultaten.

4.2 Steekproef

Deze paragraaf geeft een beschrijving van de steekproef van de onderzoekseenheden.

Het aantal uitgezette vragenlijsten was per gemeente verschillend, maar wel representatief voor deze gemeenten. De vragenlijst heeft drie maanden (juni, juli en augustus) online gestaan, omdat de deelnemende gemeenten op verschillende data de vragenlijst hebben uitgezet. Dit had voornamelijk te maken met de zomervakantieperiode. Een aantal weken na het uitzetten van de vragenlijst, is er nog een herinnering aan de betreffende medewerkers gemaild. In totaal is er aan 413 gemeenteambtenaren verzocht om de vragenlijst in te vullen, waarvan er daadwerkelijk 240 zijn ingevuld. Dit komt neer op een respons van 58%. De respons per gemeente varieert van 48% tot 85%.

Naast deze respons van de geselecteerde gemeenten, zijn er nog eens 42 vragenlijsten ingevuld door gemeenteambtenaren van overige gemeenten (o.a. Delft, Spijkenisse, Den Haag, Lansingerland, Zwijndrecht, Dronten en Westvoorne). De totale respons komt hiermee op 282. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de respons.

Tabel 4.1: overzicht respons van gemeenten

Gemeente	Aantal uitgezet	Respons	Percentage
Hellevoetsluis	120	76	63 %
Goeree-Overflakkee	40	21	53 %
Maassluis	116	56	48 %
Krimpen a/d IJssel	80	45	56 %
Midden-Delfland	20	17	85 %
Druten	37	25	68 %
Totaal	413	240	58 %
Overig		42	
Totale respons		282	

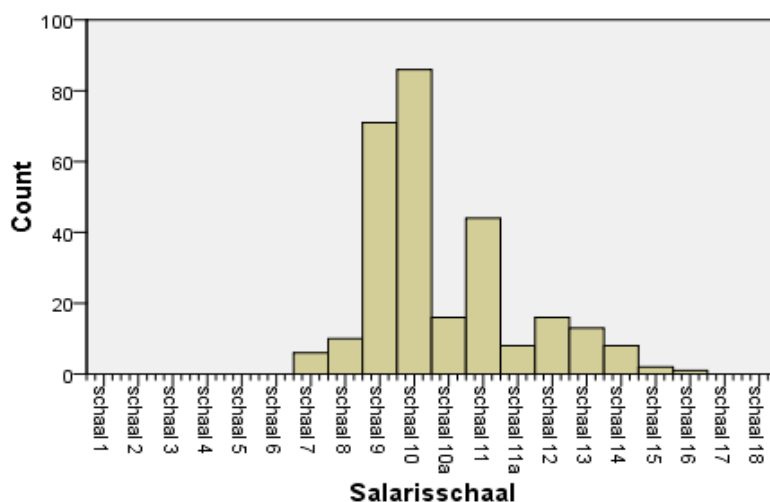
Uit de resultaten blijkt dat van de 282 respondenten de verdeling van mannen (57,45%) en vrouwen (42,55%) respondenten bijna gelijk is. De gemiddelde leeftijd van alle respondenten is 46 jaar. Deze hoge gemiddelde leeftijd is te verklaren omdat dit onderzoek zich heeft beperkt tot de hogere functies (vanaf HBO), waardoor de respondenten een langere studie achter de rug hebben en door de jaren heen in hogere functies zijn gegroeid. In tabel 4.2 wordt de verdeling van het geslacht en de gemiddelde leeftijd van respondenten weergegeven. Ook de standaard deviatie is in deze tabel meegenomen.

Tabel 4.2: verdeling mannelijke en vrouwelijke respondenten en gemiddelde leeftijd

Geslacht	Aantal	percentage	Gemiddelde leeftijd in jaren	Std. Deviatie in jaren
Man	162	57,45 %	48,36	10,389
Vrouw	120	42,55 %	43,61	9,679

De meeste respondenten hebben een afgeronde opleiding op Hbo-niveau (54,26%), gevolgd door een afgeronde opleiding op WO-niveau (27,3%). Verder heeft 15,96% van de respondenten een afgeronde opleiding op havo, vwo en mbo-niveau (15,96%). De opleidingen komen overeen met de afbakening van dit onderzoek, namelijk alleen werknemers in functies vanaf Hbo werk- en denkniveau.

De salarisschalen van de respondenten variëren van schaal 7 tot en met schaal 16. Deze komen overeen met functies vanaf Hbo werk- en denkniveau. Men begint in een zogenaamde aanloopschaal, waarna men door kan groeien naar een hogere schaal. In figuur 4.1 zijn, met behulp van een histogram, de salarisschalen van de respondenten weergegeven.

**Figuur 4.1: histogram salarisschaal respondenten**

Tabel 4.3 illustreert het gemiddelde aantal jaren dat men werkzaam is in de huidige functie en het aantal jaren dat men werkzaam is bij de werkgever. Gemiddeld is men 6,5 jaar werkzaam in de huidige functie. Het aantal jaren dat men werkzaam is bij de werkgever varieert van 1 tot en met 41 jaar, met een gemiddelde van 13,2 jaar.

Tabel 4.3: aantal jaren werkzaam in huidige functie en bij werkgever

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Deviatie
Aantal jaren werkzaam in functie	260	1	27	6,52	5,522
Aantal jaren werkzaam bij werkgever	262	1	41	13,20	11,337

Slechts 14 respondenten hebben aangegeven dat zij een tijdelijk dienstverband hebben. Dit is een klein percentage (5%) van het geheel. Bijna alle respondenten (95%) geven aan een vast dienstverband te hebben.

4.3 Schaalconstructie

Zoals reeds aangegeven (in paragraaf 3.3) zijn de items, die gebruikt zijn voor de vragenlijst, afkomstig van bestaande betrouwbare vragenlijsten. Met behulp van de antwoorden van de respondenten, is de samenhang tussen de items berekend en de betrouwbaarheid van de totale schalen. Hiervoor is gebruik gemaakt van de *Cronbach's alpha*. Deze maat loopt van 0 tot 1 en moet zo hoog mogelijk zijn, idealiter > 0,70. Waarden onder de 0,70 worden als onbetrouwbaar beschouwd (Field, 2009: 675).

In tabel 4.4 wordt de betrouwbaarheid van de schalen per variabele weergegeven, met behulp van de Cronbach's alpha. Een aantal variabelen (management en leiderschap, beloning en doorgroeimogelijkheden) is gemeten aan de hand van meerdere aspecten. Uit de tabel blijkt dat bijna alle variabelen een waarde hebben boven de 0,70. Deze waarden liggen zelfs ruim boven de 0,70, waardoor er geconcludeerd kan worden dat de betrouwbaarheid van deze schalen goed is.

Uitgaande van het streven om een schaal vast te stellen die met het minste aantal items de hoogste alpha behaalt, is er naar meerdere combinaties van items gekeken (van Thiel, 2009: 151). Baanzekerheid van de variabele anticipatie op reorganisatie heeft bijvoorbeeld een waarde onder de 0,70. Deze is voor dit onderzoek onbetrouwbaar. Er is daarom gekeken of de waarde stijgt door een item te verwijderen.

Tabel 4.4: overzicht betrouwbaarheid schalen

Variabelen	Aantal items	Cronbach's alpha
Management en leiderschap		
Quality of Leadership	4	0,83
Social Support from the superior	4	0,83
Beloning		
Satisfaction with payment	3	0,90
Pay and benefits	4	0,94
Doorgroeimogelijkheden		
Posibilities for development	4	0,83
Carrière mogelijkheden	3	0,75
Verhouding werk/privé		
Work-Family/Family-work conflict	10	0,88
Baantevredenheid		
Job satisfaction	4	0,79
Anticipatie op reorganisatie		
Job security	4	0,89
Baanzekerheid	3	0,54
Voorkeur voor prestatiebeloning	8	0,91
Vertrekgenueidheid	3	0,78

De Cronbach's alpha van de drie stellingen over baanzekerheid is 0,54. Het verwijderen van een item zorgt er niet voor dat de waarde boven de 0,70 stijgt. Door de items te combineren met job security, zou de totale waarde op 0,78 komen. Omdat deze echter niets toevoegen aan de reeds betrouwbare schaal job security, is ervoor gekozen om baanzekerheid geheel te laten vervallen.

Job security had een waarde van 0,79 met alle vijf items. Door het laatste item (vraag 19 e) 'Waarschijnlijk krijg ik in de komende 3 jaar een betere baan in deze organisatie' te verwijderen, stijgt de waarde naar 0,89. Hier is voor gekozen, uitgaande van het principe met het minste aantal items de hoogste alpha behalen, omdat dit item enigszins afwijkt van de andere items. De andere items gaan over zekerheid over het behoud of verlies van de baan, terwijl het laatste item betrekking heeft op een carrièremogelijkheid. Voor de nieuwe schaal blijven er nog vier items over (19 a, b, c en d).

Ook is er bij de voorkeur voor prestatiebeloning voor gekozen om een item te laten vervallen: 'ik ben bang minder te gaan verdienen, wanneer er in de organisatie waar ik werk prestatiebeloning wordt ingevoerd' (vraag 14 i). De nieuwe schaal bevat acht items in plaats van negen, waarmee de waarde van 0,89 naar 0,91 stijgt.

Bij de variabele doorgroeimogelijkheden zijn de aspecten possibilities for development en carrièremogelijkheden gebruikt. Voor de analyse wordt alleen gebruik gemaakt van carrièremogelijkheden, omdat deze doorgroeimogelijkheden naar andere (hogere) functies binnen de organisatie meet. Possibilities for development heeft alleen betrekking op ontwikkeling binnen de huidige functie. Deze items komen ook aan bod bij de variabele baantevredenheid. Daarom is ervoor gekozen om possibilities for development te laten vervallen.

4.3.1 Scores geconstrueerde schalen

Tabel 4.5 presenteert de geconstrueerde schalen van alle onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele, die in de analyse worden meegenomen.

Tabel 4.5: geconstrueerde schalen van de variabelen

Variabelen	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Management en leiderschap					
Quality of Leadership	278	1,00	5,00	3,1781	,80513
Social support from the superior	274	1,00	5,00	3,4544	,76689
Beloning					
Satisfaction with salary	279	1,00	5,00	3,3226	,90533
Pay and benefits	279	1,00	5,00	3,3530	,77934
Doorgroeimogelijkheden					
Carrièremogelijkheden	275	1,00	2,00	1,8630	,27799
Verhouding werk en privé					
Work-family conflict/Family-work conflict	256	1,00	5,00	1,6848	,57630
Baantevredenheid					
Job satisfaction	279	1,00	4,00	2,9480	,53349
Anticipatie op reorganisatie					
Job security	280	1,00	5,00	3,5143	,98090
Voorkeur voor prestatiebeloning					
	274	1,00	4,00	2,8645	,59623
Vertrekgeneigdheid					
	228	1,00	5,00	2,3548	1,09247

Het aantal respondenten per variabele wordt weergegeven en de minimale en maximale score. In de vierde kolom is het gemiddelde te zien en in de laatste kolom de standaarddeviatie.

Management en leiderschap

De beide aspecten quality of leadership en social support from the superior van de onafhankelijke variabele management en leiderschap, zijn op een 5-puntsschaal gemeten. De laagste beoordeling is de score 1 en de hoogste score 5. Een hogere score geeft een hogere mate van tevredenheid over het management aan. De gemiddelde score van social support from the superior is 3,45 (SD = 0,805 en range = 4,00), deze is iets hoger dan de score van 3,18 van quality of leadership (SD = 0,767 en range = 3,75).

Met een gemiddelde theoretische schaalscore van 2,5 staan de respondenten gemiddeld genomen vrij positief tegenover het management en de manier van leidinggeven.

Beloning

Ook de aspecten satisfaction with salary en pay and benefits, van de onafhankelijke variabele beloning, zijn op een 5-puntsschaal gemeten. De score 1 staat voor de laagste beoordeling ('helemaal niet tevreden') en 5 voor de hoogste ('zeer tevreden'). De gemiddelden van beide scores zijn bijna gelijk; satisfaction with salary 3,32 (SD = 0,905 en range = 4,00) en pay and benefits 3,35 (SD = 0,779 en range = 4,00). Deze gemiddelden liggen boven de gemiddelde theoretische schaalscore van 2,5, waarmee de respondenten aangeven dat zij redelijk tevreden zijn over het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Doorgroeimogelijkheden

De mate van de tevredenheid over doorgroeimogelijkheden is met de items van carrièremogelijkheden gemeten, met 2 antwoordcategorieën. De score 1 ('dat is zo') staat voor goed en score 2 ('dat is niet zo') voor niet goed. De gemiddelde score is 1,86 (SD = 0,278 en range = 1,00). Deze gemiddelde score ligt dicht tegen de maximale score van 2 aan. Dit betekent dat een aanzienlijk deel van de respondenten geen doorgroeimogelijkheden ziet binnen de organisatie.

Verhouding werk en privé

Voor Work-family conflict en family-work conflict, om de tevredenheid over de verhouding werk en privé te meten, is een 5-puntsschaal gebruikt. Hierbij staat de score 1 voor 'totaal niet mee eens' en een score van 5 voor 'totaal mee eens'. De gemiddelde score voor deze onafhankelijke variabele is 1,68. Een hoge score betekent dat het combineren van de werk en thuissituatie met elkaar conflicteert. De gemiddelde score van 1,68 (SD = 0,576 en range = 3,60) ligt onder de gemiddelde theoretische schaalscore van 2,5, dat wil zeggen dat de respondenten gemiddeld genomen weinig tot geen conflicten ervaren met het combineren van werk en privé.

Baantevredenheid

Baantevredenheid is met Job satisfaction op een 4-puntsschaal gemeten. Score 1 ('zeer ontevreden') staat voor de laagste beoordeling en score 4 ('zeer tevreden') voor de hoogste beoordeling. De gemiddelde score is 2,94 (SD = 0,533 en range = 2,75). Dit betekent dat de respondenten gemiddeld genomen tevreden zijn met hun baan.

Anticipatie op reorganisatie

De mate van anticipatie op reorganisatie is met de items van job security op een 5-puntsschaal gemeten, waarbij score 1 'helemaal mee eens' representeert en score 5 'helemaal mee oneens'. Hoe lager de score, hoe onzekerder men is over het behouden van de baan bij reorganisatie. De gemiddelde score is 3,51 (SD = 0,981 en range = 4,00), dat wil zeggen dat de respondenten gemiddeld genomen vrij zeker zijn over het behoud van hun baan bij reorganisatie.

Voorkeur voor prestatiebeloning

De voorkeur voor prestatiebeloning is op een 4-puntsschaal gemeten. De score 1 ('volledig oneens') is de laagste beoordeling en score 4 ('zeer mee eens') de hoogste beoordeling. Hoe hoger de score, hoe meer men de voorkeur voor prestatiebeloning heeft. De gemiddelde score is 2,86 (SD = 0,596 en range = 3,00). Deze score betekent dat de respondenten gemiddeld genomen vrij positief tegenover prestatiebeloning staan.

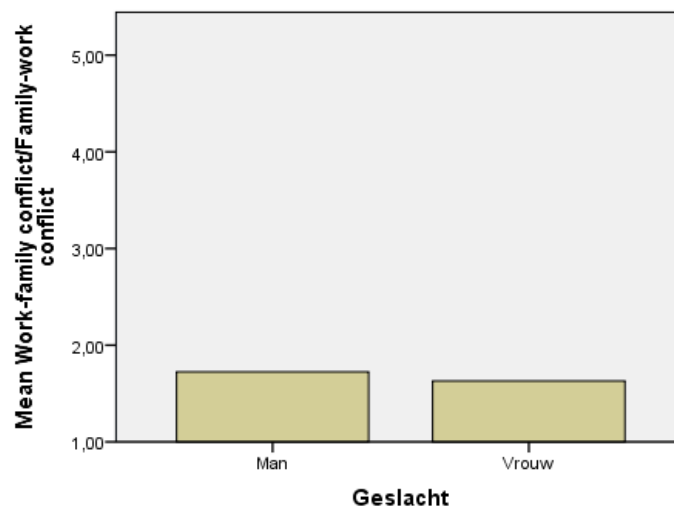
Vertrekgeneigdheid

Vertrekgeneigdheid is op een 5-puntsschaal gemeten, waarbij de score 1 voor 'nee nooit' staat en de score 5 voor 'zeer vaak'. Hoe hoger de score, hoe meer vertrekgeneigdheid men heeft. De gemiddelde score is 2,35 (SD = 1,09 en range = 4,00), dat wil zeggen dat de respondenten gemiddeld genomen af en toe aan vertrek denken.

Naar aanleiding van bovenstaande resultaten, wordt er een aantal uitsplitsingen gemaakt naar mannelijke en vrouwelijke respondenten en naar de verschillende gemeenten. Ook wordt de voorkeur voor prestatiebeloning nader bekeken.

Vergelijking man en vrouw

Er is een vergelijking gemaakt tussen mannen en vrouwen in relatie tot de onafhankelijke variabele verhouding werk en privé, vanuit de veronderstelling dat vrouwen vaak meer zorgtaken hebben ten opzichte van mannen. Uit figuur 4.2 blijkt dat er geen verschil is (t-toets, $t = 1,303$ en $p = 0,194$).



Figuur 4.2: vergelijking man en vrouw in relatie tot verhouding werk en privé

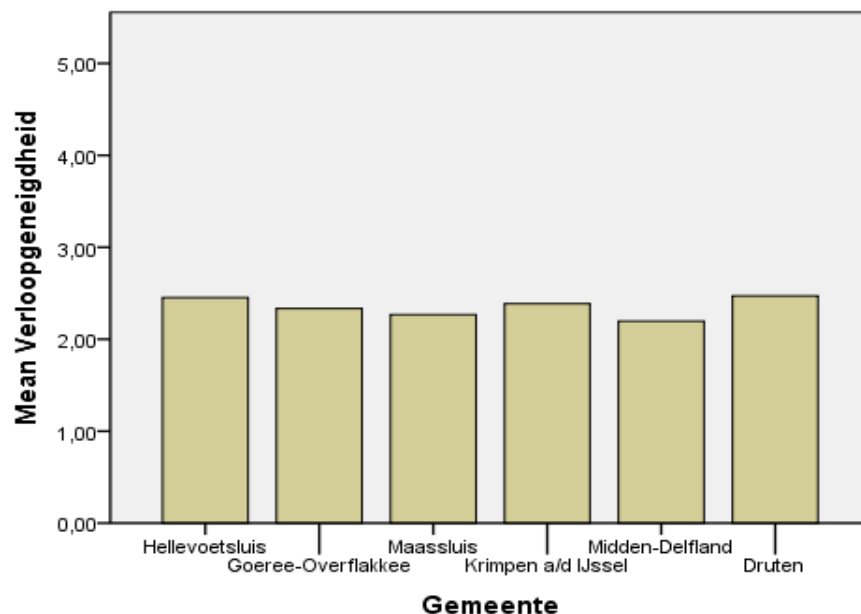
Er is verder onderzocht of er een verschil is tussen salarisschalen en opleidingen van mannen en vrouwen. In tabel 4.6 worden de vergelijkingen weergegeven. Hieruit blijkt dat er geen verschil is in opleiding. Zowel de mannelijke als vrouwelijke respondenten hebben gemiddeld een opleiding op Hbo-niveau. Er is wel een verschil waar te nemen in salarisschaal, de mannelijke respondenten zitten gemiddeld in een hogere salarisschaal ten opzichte van de vrouwelijke respondenten. Dit kan echter genuanceerd worden, omdat het percentage van mannelijke respondenten hoger is (57,45%) en de gemiddelde leeftijd hoger ligt (met 4,75 jaar) dan de vrouwelijke respondenten.

Tabel 4.6: vergelijking geslacht in relatie tot salarisschaal en opleiding

	Geslacht	Aantal	Gemiddelde	Std. Deviation
Salarisschaal	Man	161	11,45	2,280
	Vrouw	120	9,87	1,550
Opleiding	Man	162	4,15	,671
	Vrouw	120	4,02	,788

Vergelijking gemeenten

Vetrekgenigheid is tegen de herkomst van de gemeenten afgezet, om deze met elkaar te vergelijken. Figuur 4.3 illustreert de uitkomst, waaruit blijkt dat er geen significant verschil is tussen de gemeenten in relatie tot vertrekgenigheid (ANOVA toets, $F = 0,299$ en $p = 0,913$).



Figuur 4.3: vertrekgenigheid per gemeente

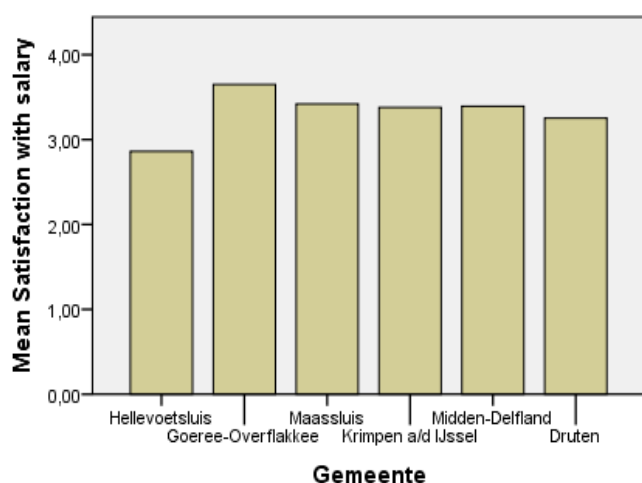
Ook zijn de gemeenten in relatie tot de determinanten vergeleken. De uitkomsten zijn in tabel 4.7 weergegeven. Als de F-waarde (ongeveer) gelijk is aan 1, dan verschillen de gemeenten niet echt van elkaar. Daarnaast hoort bij iedere F-waarde een Sig. ($< 0,05$), die bepaalt of de populatiegemiddelden van alle groepen aan elkaar gelijk zijn (De Vocht, 2013: 173).

Tabel 4.7: vergelijking gemeenten per determinant

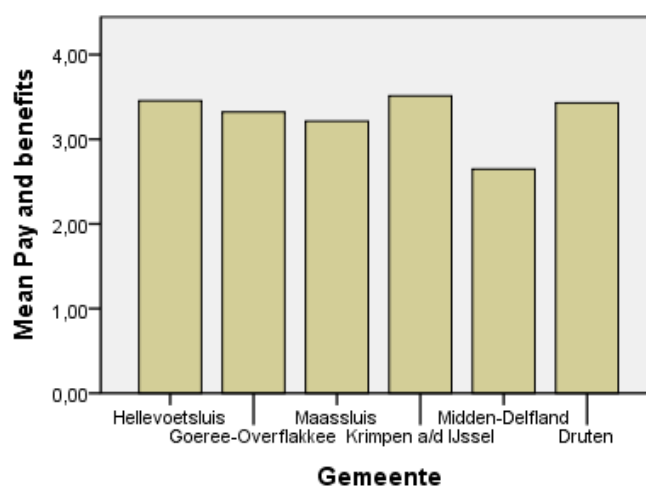
Variabelen	F	Sig.
Management en leiderschap		
Quality of Leadership	1,669	,143
Social support from the superior	2,135	,062
Beloning		
Satisfaction with salary	4,549	,001
Pay and benefits	3,973	,002
Doorgroeimogelijkheden		
Carrièremogelijkheden	,851	,515
Verhouding werk en privé		
Work-family conflict/ Family-work conflict	,204	,961
Baantevredenheid		
Job satisfaction	1,564	,171
Anticipatie op reorganisatie		
Job security	1,731	,128

Uit de tabel blijkt dat bijna alle determinanten (management en leiderschap, doorgroeimogelijkheden, verhouding werk en privé, baantevredenheid en anticipatie op reorganisatie) een F-waarde hebben die ongeveer gelijk is aan 1. Daarnaast is de p groter dan 0,05. Zo op het oog betekent dit dat de gemiddelden van deze determinanten niet significant van elkaar verschillen. Maar omdat een aantal scores dicht tegen een significant verband aan zitten, zijn de scores van de individuele gemeenten nader bekeken.

De F-waarde van de aspecten satisfaction with salary en pay and benefits van de determinant beloning, ligt ruim boven de 1 en de overschrijdingskans is voor beide aspecten groter dan 0,05. Deze uitkomsten zijn daarom nader bekeken en worden in de figuren 4.4 en 4.5 gepresenteerd.



Figuur 4.4: vergelijking gemeenten in relatie tot satisfaction with salary



Figuur 4.5: vergelijking gemeenten in relatie tot pay and benefits

Uit figuur 4.4 blijkt dat het gemiddelde van satisfaction with salary voor de gemeente Hellevoetsluis ($< 3,00$) lager ligt in vergelijking met de gemiddelden van de andere gemeenten ($> 3,00$). Uit tabel 4.8 blijkt dat de individuele scores ($F= 4,549$ en $p= 0,001$) tussen de individuele gemeenten significant zijn, op de gemeente Druten ($p= 0,052$) na.

Tabel 4.8: individuele scores gemeenten op satisfaction with salary

(I) Gemeente	(J) Gemeente	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Hellevoetsluis	Goeree-Overflakkee	-,79035 [*]	,21945	,000	-1,2227	-,3580
	Maassluis	-,55853 [*]	,15459	,000	-,8631	-,2540
	Krimpen a/d IJssel	-,51813 [*]	,16425	,002	-,8417	-,1945
	Midden-Delfland	-,53251 [*]	,23428	,024	-,9941	-,0709
	Druten	-,39368	,20133	,052	-,7904	,0030

*The mean difference is significant at the 0.05 level

Zoals uit figuur 4.5 blijkt, doet zich ongeveer hetzelfde voor met het gemiddelde van pay and benefits. Hier ligt het gemiddelde van de gemeente Midden-Delfland ($< 3,00$) lager in vergelijking met de gemiddelden van de andere gemeenten ($> 3,00$). Dit blijkt ook uit de significante verbanden tussen de individuele gemeenten ($F= 3,973$ en $p= 0,002$), zoals in tabel 4.9 wordt weergegeven.

Tabel 4.9: individuele scores gemeenten op pay and benefits

(I) Gemeente	(J) Gemeente	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Midden-Delfland	Hellevoetsluis	-,80689 [*]	,20432	,000	-1,2095	-,4043
	Goeree-Overflakkee	-,67437 [*]	,24846	,007	-1,1639	-,1848
	Maassluis	-,56590 [*]	,21179	,008	-,9832	-,1486
	Krimpen a/d IJssel	-,86430 [*]	,21748	,000	-1,2928	-,4358
	Druten	-,78294 [*]	,23941	,001	-1,2546	-,3112

*The mean difference is significant at the 0,05 level

Social support from the superior geeft net geen significant verband aan op het gemiddelde van de gemeenten ($F= 2,135$ en $p= 0,062$). Uit de toets op de gemiddelden van de individuele scores komen wel significante verbanden naar voren met de gemeenten Hellevoetsluis, Maassluis, Krimpen aan den IJssel en Midden-Delfland.

De determinant prestatiebeloning is in bovenstaande vergelijkingen niet meegenomen, maar wordt apart nader bekeken.

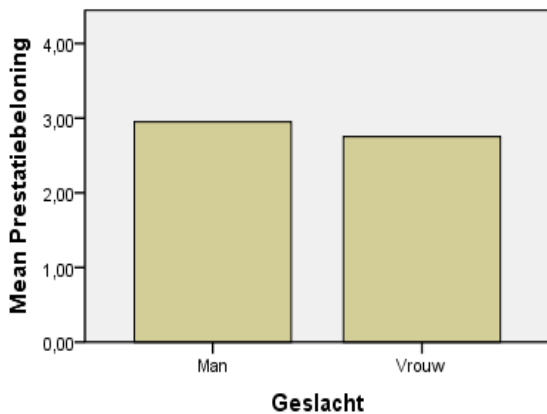
Voorkeur voor prestatiebeloning

Voor de determinant prestatiebeloning is gekeken of er een verschil is tussen de mannelijke en vrouwelijke respondenten en hun voorkeur voor prestatiebeloning. Ook is er onderzocht of er verschillen tussen de gemeenten waar te nemen zijn in relatie tot de voorkeur voor prestatiebeloning.

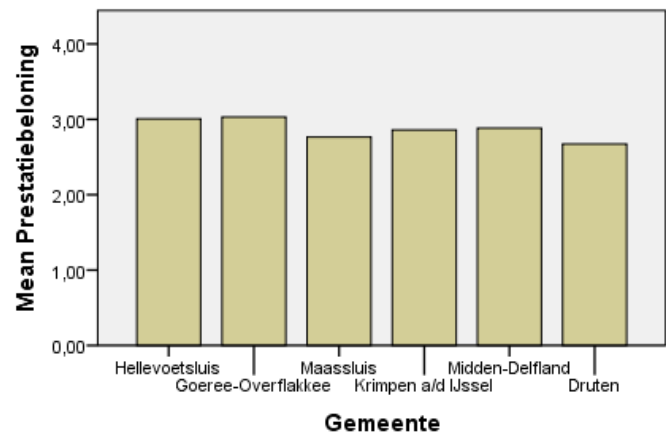
In figuur 4.6 is het verschil tussen mannen en vrouwen met betrekking tot hun voorkeur voor prestatiebeloning weergegeven, waaruit blijkt dat de gemiddelde voorkeur voor prestatiebeloning van mannen en vrouwen significant van elkaar verschilt (t-toets, $t = 2,725$

en $p = 0,007$). Uit figuur 4.6 blijkt dat meer mannen dan vrouwen de voorkeur hebben voor prestatiebeloning.

Figuur 4.7 laat de verschillen tussen de gemeenten zien in relatie tot de determinant prestatiebeloning. Tussen deze groepen blijken er geen significante verschillen te zijn (ANOVA toets, $F = 1,931$ en $p = 0,90$).



Figuur 4.6: vergelijking geslacht in relatie tot prestatiebeloning



Figuur 4.7: vergelijking gemeenten in relatie tot prestatiebeloning

Verder is er onderzocht of er een correlatie is tussen de controlevariabele salarisschaal en de voorkeur voor prestatiebeloning. Volgens tabel 4.10 is er een (licht) significant positief verband ($r = 0,126$ en $p = 0,038$) tussen deze twee variabelen. Dit betekent: hoe hoger de salarisschaal, hoe meer men een voorkeur heeft voor prestatiebeloning.

Tabel 4.10: correlatie salarisschaal en prestatiebeloning

Beloning		Salarisschaal	Prestatiebeloning
Salarisschaal	Pearson Correlation	1	,126*
	Sig. (2-tailed)		,038
	N	281	273
Prestatiebeloning	Pearson Correlation	,126*	1
	Sig. (2-tailed)	,038	
	N	273	274

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uitstroomopties

Naast bovenstaande vergelijkingen is er ook onderzocht waar de voorkeur van gemeenteambtenaren met vertrekgenueidheid naar uitgaat als zij de huidige functie verlaten. Met andere woorden, naar welke uitstroomopties gaat de voorkeur uit. Deze zijn opgenomen in tabel 4.11, waar ze zowel in aantal (N) als in percentage (%) worden uitgedrukt.

Uit de tabel blijkt dat 200 van de 282 respondenten (70,9%) nooit aan vertrek naar een andere afdeling binnen de huidige organisatie denkt. Dit betekent dat 29,1% wel aan vertrek naar een andere afdeling denkt, waarvan het grootste gedeelte (23,8%) hier enkele keren per jaar over denkt.

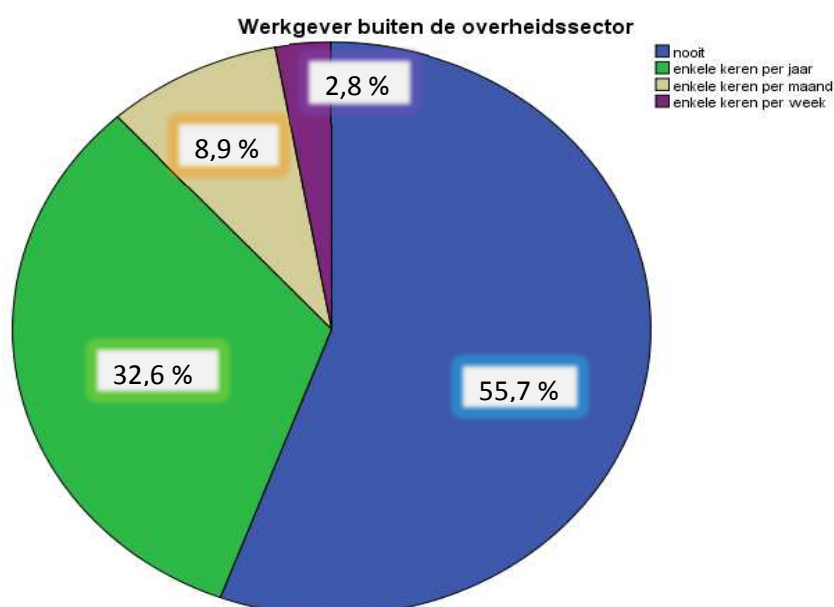
Iets meer dan de helft van de respondenten (50,4%), denkt nooit aan vertrek naar een andere functie in een andere gemeente. Dit betekent dat de ander helft (49,6%) hier wel aan

denkt. Het hoogste percentage hiervan (37,2%) denkt hier enkele keren per jaar over, gevolgd door enkele keren per maand (10,3%) en enkele keren per week (2,1%). Over vertrek naar een functie binnen een andere overheidssector, denkt 32,3% enkele keren per jaar, 8,5% enkele keren per maand en 3,5% enkele keren per week. Iets meer dan de helft (55,3%) denkt hier nooit aan.

Tabel 4.11: voorkeur uitstroomopties

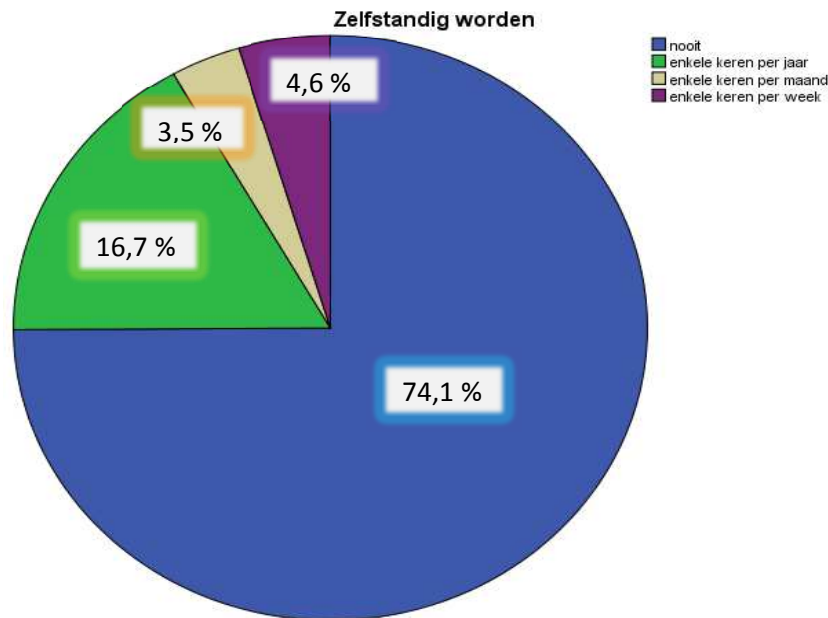
Intention to leave naar...	Nooit (N + %)	Enkele keren per jaar (N + %)	Enkele keren per maand (N + %)	Enkele keren per week (N + %)
andere afdeling	200 (70,9 %)	67 (23,8 %)	10 (3,5 %)	4 (1,4 %)
functie in andere gemeente	142 (50,4 %)	105 (37,2 %)	29 (10,3 %)	6 (2,1 %)
functie binnen andere overheidssector	156 (55,3 %)	91 (32,3 %)	24 (8,5 %)	10 (3,5 %)
functie buiten de overheidssector	157 (55,7 %)	92 (32,6 %)	25 (8,9 %)	8 (2,8 %)
zelfstandig worden	209 (74,1 %)	47 (16,7 %)	10 (3,5 %)	13 (4,6 %)

De tot nu toe beschreven uitstroomopties betreffen allemaal uitstroomopties binnen gemeenten of andere overheidssectoren. De laatste twee uitstroomopties zijn functies buiten de overheidssector of zelfstandig worden. Intenties tot vertrek naar één van deze uitstroomopties zou betekenen dat de gemeenteambtenaar er niet alleen over denkt de huidige functie of organisatie te verlaten, maar ook zijn professionele carrière. Deze uitstroomopties zijn met behulp van een *pie chart* afgebeeld.



Figuur 4.8: uitstroomoptie werkgever buiten de overheidssector

Uit figuur 4.8 blijkt dat 157 van de 282 respondenten (55,7%) nooit aan vertrek naar een werkgever buiten de overheidssector denkt. Daar staat tegenover dat ruim 44% hier wel aan denkt. Hiervan denkt het merendeel (32,6%) enkele keren per jaar aan vertrek naar een werkgever buiten de overheidssector, gevolgd door enkele keren per maand (8,9%) en enkele keren per week (2,8%).



Figuur 4.9: uitstroomoptie zelfstandig worden

Uit bovenstaande pie chart (fig. 4.9) blijkt dat 209 respondenten (74,1%) nooit aan vertrek als zelfstandige denkt. Ruim een kwart denkt er wel over om zelfstandig te worden. Het merendeel hiervan (16,7%) denkt hier enkele keren per jaar over, gevolgd door enkele keren per week (4,6%) en enkele keren per maand (3,5%).

Extramurale en private oriëntatie

Bij uitstroomopties is onderzocht naar welke uitstroomopties de voorkeur uitgaat bij het verlaten van de huidige functie. Het is hierdoor duidelijk geworden waar de meeste voorkeur naar uitgaat bij vertrek. Het is echter nog niet duidelijk welke determinanten de keuze van deze uitstroomopties beïnvloeden. Om dit te onderzoeken, zijn er twee nieuwe variabelen geconstrueerd: extramurale oriëntatie en private oriëntatie. Bij beide variabelen gaat het om vertrekgenueidheid buiten de organisatie, omdat deze informatie juist interessant kan zijn voor de organisaties. De uitstroomoptie 'naar een andere afdeling overstappen' wordt niet in de analyse opgenomen.

Extramurale oriëntatie

In dit onderzoek wordt met extramurale oriëntatie bedoeld: oriëntatie buiten de muren van de huidige organisatie. Dus vertrekgenueidheid waarbij de oriëntatie op een functie buiten de eigen organisatie ligt. De uitstroomopties, zoals reeds eerder beschreven, vallen allemaal (overstap naar andere afdeling buiten beschouwing gelaten) onder extramurale oriëntatie. Om een verband te kunnen leggen tussen de uitstroomopties en de determinanten, wordt er gebruik gemaakt van een logistische regressieanalyse. Om deze regressieanalyse uit te kunnen voeren, dient de afhankelijke variabele dichotoom te zijn. De afhankelijke variabele

extramurale oriëntatie is daarom omgevormd tot een binaire variabele, waarbij de categorie 0 voor 'nooit aan vertrek gedacht' staat en de categorie 1 voor 'minimaal 1 keer per jaar aan vertrek gedacht'. Onder de categorie 1 vallen de antwoord mogelijkheden: 'enkele keren per jaar', 'enkele keren per maand' en 'enkele keren per week'. Er is dus al sprake van extramurale oriëntatie als mensen minimaal 1 keer per jaar aangeven dat ze uitkijken naar een functie in een andere gemeente en/of een andere functie binnen de overheidssector en/of buiten de overheidssector en/of zelfstandig worden. Extramurale oriëntatie is geconstrueerd met deze vier uitstroomopties.

Private oriëntatie

Met private oriëntatie wordt in dit onderzoek bedoeld: oriëntatie buiten de huidige organisatie en overheidssector. Het gaat hier dus niet alleen om vertrekgeneigdheid uit de huidige organisatie maar ook om het verlaten van de huidige professie. Ook hier wordt voor het leggen van verbanden gebruik gemaakt van een logistische regressieanalyse. Om uitvoering hiervan mogelijk te maken is hetzelfde toegepast als bij de variabele extramurale vertrekgeneigdheid. Alleen is de afhankelijke variabele private oriëntatie geconstrueerd met twee uitstroomopties die van toepassing zijn: een andere functie buiten de overheidssector en zelfstandig worden.

De uitvoering en de resultaten van de logistische regressieanalyse worden behandeld in paragraaf 4.5.

4.4 Hypothesetoetsing

Om de hypothesen te toetsen wordt een meervoudige lineaire regressieanalyse gebruikt, omdat het hiermee mogelijk is om de causale lineaire relatie tussen een afhankelijke variabele en meerdere onafhankelijke variabelen te onderzoeken. Om conclusies te kunnen trekken over een populatie op basis van een regressie analyse uitgevoerd op een steekproef, moet er aan een aantal assumpties worden voldaan (Field, 2009).

Omvang populatie steekproef

Voordat de benodigde assumpties worden beschreven, wordt er eerst gekeken of de steekproef van respondenten voldoende is om een regressieanalyse uit te kunnen voeren. Voor het maken van regressievergelijkingen met zes onafhankelijke variabelen of meer, is een absoluut minimum van 10 participanten per onafhankelijke variabele nodig. Maar, als de omstandigheden dit toelaten, heeft een onderzoeker meer vermogen om effecten van kleine omvang te ontdekken met ongeveer 30 participanten per variabele (VanVoorhis en Morgan, 2001: 140). In dit onderzoek hebben 282 participanten de vragenlijst ingevuld. Uitgaande van 30 participanten per onafhankelijke variabele, zijn 180 participanten voor dit onderzoek nodig om effecten van kleine omvang te kunnen ontdekken. Hier is ruim aan voldaan.

Assumpties

Een eerste assumptie is *no (perfect) multicollinearity*. Er moet geen perfecte lineaire relatie tussen twee of meer onafhankelijke variabelen zijn. Is dit het geval dan wordt het effect op de afhankelijke variabele arbitrair; beide onafhankelijke variabelen 'verklaren' vrijwel hetzelfde en de waarden zijn onderling verwisselbaar.

Een van de manieren om multicollineariteit te identificeren is met behulp van een correlatiematrix. Een veel gebruikte maat voor correlatie is de *Pearson's Product Moment*

Correlation Coefficient (Pearson's r), waarvan de waarde altijd ligt tussen de -1 (perfect negatief verband) en +1 (perfect positief verband). Er is sprake van een erg hoog verband bij correlaties boven 0.80 of 0.90 (Field, 2009).

Uit de correlatiematrix (zie bijlage 2) blijkt dat er een sterk significant verband is tussen *quality of leadership* en *social support from superior* ($r = ,620$). Deze relatie lijkt logisch omdat beide items factoren over management en leiderschap meten. Ondanks dat er sprake is van een sterk significant verband, blijft deze (ruim) onder de 0.80. De andere onafhankelijke variabelen zijn niet significant of de significante verbanden liggen ruim onder de 0.80. Dit betekent dat er op basis van de correlatiematrix geen sprake is van multicollineariteit.

Een andere manier om multicollineariteit te identificeren is met behulp van de *variance inflation factor* (VIF). De VIF geeft aan of een onafhankelijke variabele een sterk verband heeft met een andere onafhankelijke variabele. Als de waarde van de VIF kleiner is dan 10 en de *Tolerance*-waarde groter dan 0,2, dan is de multicollineariteit geen probleem (Field, 2009: 224). In dit onderzoek is de hoogste VIF-waarde 1,976 en de laagste Tolerance-waarde 0,506 (zie tabel 4.12). Deze waarden voldoen (ruim) aan de normen, waardoor er ook hier geen sprake is van multicollineariteit. Hiermee is aan de eerste assumptie voldaan.

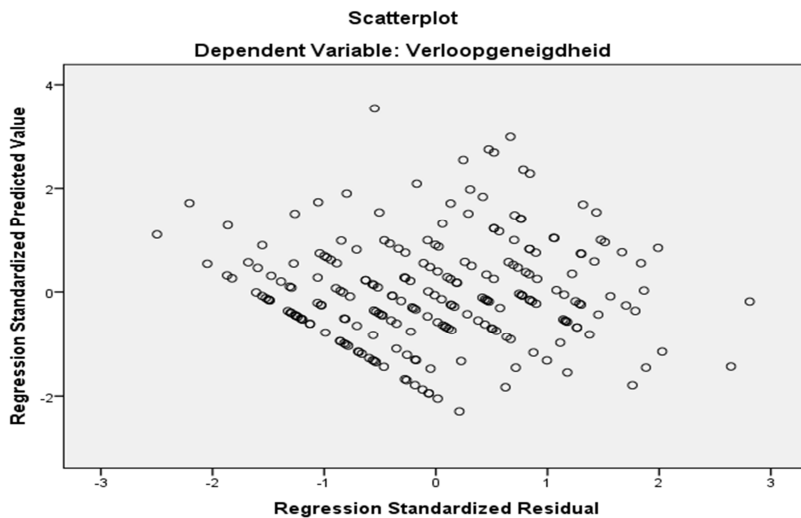
Tabel 4.12: VIF onafhankelijke variabelen

	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Management en leiderschap		
Quality of Leadership	,506	1,976
Social support from the superior	,597	1,675
Beloning		
Satisfaction with salary	,727	1,375
Pay and benefits	,803	1,245
Doorgroeimogelijkheden		
Carrièremogelijkheden	,940	1,064
Verhouding werk en privé		
Work-family conflict/Family-work conflict	,899	1,112
Baantevredenheid		
Job satisfaction	,739	1,354
Anticipatie op reorganisatie		
Job security	,914	1,094
Voorkeur voor prestatiebeloning	,891	1,122

Dependent Variable: Verloopgeneigdheid

Een tweede assumptie is de *homoscedasticity*. Van deze assumptie is sprake als de variantie van de residuen constant is over het bereik van alle onafhankelijke variabelen. Dit houdt in dat de residuen op alle niveaus van de onafhankelijke variabelen dezelfde variantie moeten hebben (Field, 2009: 220). Dit is te toetsen met behulp van een spreidingsdiagram, een *scatterplot*. Als de punten evenwichtig rond de horizontale nullijn liggen en er geen duidelijk patroon valt waar te nemen, is de variantie constant (homoscedastisch). De variantie is niet constant als de punten in de grafiek van links naar rechts steeds verder van de nullijn liggen, of er steeds dichterbij liggen (de Vocht, 2013: 203).

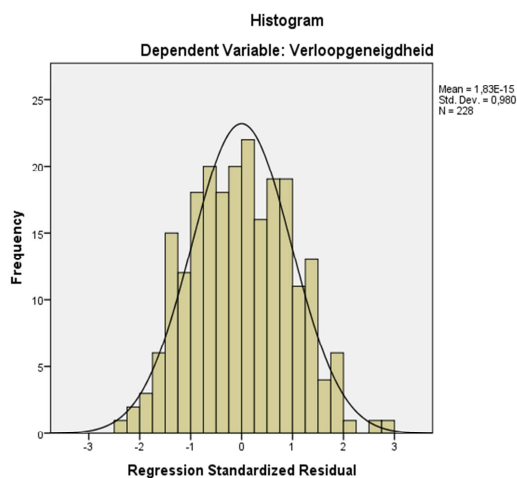
Figuur 4.1 laat zien dat er niet echt sprake is van een duidelijk patroon. De homoscedasticity is hiermee voldoende aangetoond en is aan de tweede assumptie voldaan.



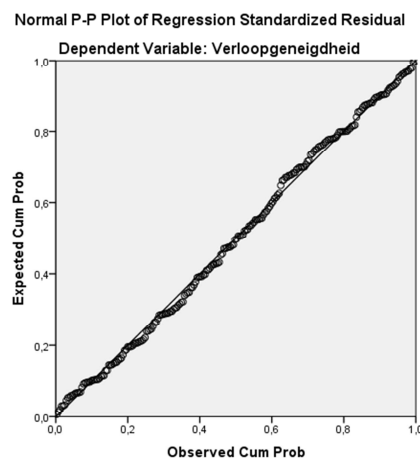
Figuur 4.10: Scatterplot homoscedasticity

Een derde assumptie is *independent errors*. Met deze assumptie wordt gekeken of de residuen normaal verdeeld zijn. Deze verdeling kan grafisch worden weergegeven met behulp van een histogram. De curve van een normale verdeling is klokvormig en symmetrisch, waarbij de oppervlakten links en rechts van het gemiddelde gelijk zijn. De kans op positieve en negatieve afwijkingen is dan even groot (Field, 2009; De Vocht, 2013). Figuur 4.2 toont aan dat de verdeling normaal is en daarmee is voldaan aan de derde assumptie.

De laatste assumptie is *normally distributed errors*. Hiermee wordt een *Normal P-P plot* van de gestandaardiseerde residuen gemaakt. Bij een normale verdeling van de residuen, liggen alle punten op of rondom de diagonaal (De Vocht, 2013). Op basis van een visuele inspectie, van figuur 4.3, is aan deze laatste assumptie voldaan.



Figuur 4.11: Histogram independent errors



Figuur 4.12: Normal P-P Plot

Nu er voldaan is aan de assumpties, kan worden overgegaan tot de toetsing van de hypothesen met behulp van een meervoudige regressieanalyse.

Lineaire regressieanalyse

Er is een multiple lineaire regressieanalyse uitgevoerd die de invloed van de zeven onafhankelijke variabelen (management, beloning, doorgroeimogelijkheden, verhouding werk/privé, baantevredenheid, anticipatie bij reorganisatie en prestatiebeloning) op de afhankelijke variabele vertrekgenueidheid onderzoekt. Zoals reeds beschreven in hoofdstuk 2, is de veronderstelling dat baantevredenheid dicht tegen vertrekgenueidheid ligt en een mediator zal zijn tussen sommige van de determinanten en vertrekgenueidheid, is de analyse in twee stappen uitgevoerd: eerst de determinanten zonder baantevredenheid en vervolgens de determinanten met baantevredenheid.

Om te onderzoeken of baantevredenheid als mediator fungeert tussen de determinanten, is er gebruik gemaakt van de vier stappen van Baron en Kenny (1986) om mediatie te testen. In de eerste stap is een regressie analyse gedaan tussen de determinanten, zonder baantevredenheid, en vertrekgenueidheid. Vervolgens is in de tweede stap een regressieanalyse uitgevoerd tussen de determinanten en baantevredenheid. Bij stap drie is een regressieanalyse uitgevoerd tussen baantevredenheid en vertrekgenueidheid. Uit de eerste drie stappen kwam een aantal significante verbanden naar voren, waardoor overgegaan is naar stap vier. In deze stap is een regressieanalyse uitgevoerd met alle determinanten, inclusief baantevredenheid, en vertrekgenueidheid.

Naast de onafhankelijke variabelen, zijn de twee controlevariabelen geslacht en organisatieverblijftijd in de regressieanalyse meegenomen. In plaats van leeftijd is ervoor gekozen om organisatieverblijf als controlevariabele mee te nemen. Werknemers die langer bij een organisatie in dienst zijn, zijn minder geneigd om te vertrekken. Zij ontwikkelen organisatie specifieke vaardigheden, welke het niet alleen moeilijk maken om van organisatie te veranderen, maar ook voor tegenzin om veranderingen na te streven zorgen (Moynihan en Landuyt, 2008). Terwijl er ook werknemers zijn die regelmatig van baan veranderen om nieuwe uitdagingen aan te gaan en andere vaardigheden te leren. Dit hoeft niet leeftijdsgebonden te zijn, een werknemer van 60 jaar kan net zoveel vertrekgenueidheid hebben als een werknemer van 20 jaar.

In tabel 4.13 staan de uitkomsten van de regressieanalyse (zie ook bijlage 3).

Resultaten zonder baantevredenheid

Uit tabel 4.13, zonder baantevredenheid, blijkt dat quality of leadership een sterk negatief significant effect heeft op vertrekgenueidheid (-0,403). Hoe meer tevreden gemeenteamtbenaren zijn over de kwaliteit van het management en leiderschap, hoe minder zij geneigd zijn te vertrekken. Ook de controlevariabele organisatieverblijftijd heeft een negatief significant effect op vertrekgenueidheid (-0,180). Hoe langer gemeenteamtbenaren in de organisatie verblijven, hoe minder zij geneigd zijn te vertrekken. Het laatste negatieve significante verband is tussen doorgroeimogelijkheden en vertrekgenueidheid (-0,134). Hoe minder doorgroeimogelijkheden gemeenteamtbenaren hebben in de organisatie, hoe meer zij geneigd zijn te vertrekken. Verder heeft de verhouding werk en privé een positief

significant effect op vertrekgenigheid (0,148). Naarmate de verhouding werk en privé meer met elkaar conflicteert, hoe meer men geneigd is te vertrekken.

Tabel 4.13: resultaten multiple lineaire regressieanalyse vertrekgenigheid

Determinanten + richting hypothesen (- ,+)	Beta	
	Zonder Baantevredenheid	Met baantevredenheid
N = 282		
(Constant)		
Management en leiderschap		
Quality of Leadership (-)	-,403**	-,274**
Social support from the superior (-)	-,019	,072
Beloning		
Satisfaction with salary (-)	,005	,058
Pay and benefits (-)	-,018	,015
Doorgroeimogelijkheden		
Carrièremogelijkheden (-)	-,134*	-,176**
Verhouding werk en privé		
Work-family conflict/Family-work conflict (+)	,148*	,072
Baantevredenheid		
Job satisfaction (-)		-0,499**
Anticipatie bij reorganisatie		
Job security (-)	,005	,083
Voorkeur voor prestatiebeloning (+)	,100	,096
Controlevariabelen		
Geslacht dummy	,084	,045
Organisatieverblijftijd	-,180**	-,123*
	R² = 0,325	R² = 0,488

* significantie <0,05

** significantie <0,01

De waarde van de proportie van verklaarde variantie is 0,325. Dit betekent dat vertrekgenigheid voor ruim 32% verklaard wordt door de determinanten en controlevariabelen in het model.

Resultaten met baantevredenheid

Uit tabel 4.13, met baantevredenheid, blijkt dat baantevredenheid een negatief significant effect heeft op vertrekgenigheid (-0,499). Met de hoogste Beta waarde van 0,499, heeft baantevredenheid de meeste invloed op vertrekgenigheid. Hoe meer de gemeenteamttenaren tevreden zijn over hun baan in zijn geheel, hoe minder zij geneigd zijn te vertrekken. Ook quality of leadership heeft hier een negatief significant effect heeft op vertrekgenigheid (-0,274), evenals doorgroeimogelijkheden (-0,176) en controlevariabele organisatieverblijftijd (-0,123).

De waarde van de proportie van verklaarde variantie van de resultaten met baantevredenheid is 0,488. De vertrekgenigheid wordt dus voor bijna 49% verklaard door

de determinanten en controlevariabelen in het model. Dit betekent, ten opzichte van de verklaarde variantie van de resultaten zonder baantevredenheid, een aanzienlijke stijging van ruim 16%. Hieruit blijkt ook dat baantevredenheid en de determinanten in het model verwante concepten zijn.

Baantevredenheid als mediator

Uit mediatie analyse (zie bijlage 4) blijkt dat quality of leadership zowel rechtstreeks als via baantevredenheid invloed heeft op vertrekgenegdheid. Dit betekent dat er sprake is van *partial mediation*. Dit is ook zichtbaar in tabel 4.13, waar het significante effect duidelijk afneemt in de analyse met baantevredenheid. Ook voor de controlevariabele organisatieverblijftijd is er sprake van partial mediation, hoewel het significante verband wel is verminderd in de analyse met baantevredenheid door het effect van baantevredenheid. Voor de verhouding werk en privé is er zelfs sprake van *full mediation*, deze determinant heeft invloed op baantevredenheid en baantevredenheid heeft vervolgens invloed op vertrekgenegdheid. Dit blijkt ook uit tabel 4.13, waar de verhouding werk en privé zonder baantevredenheid een significant positief verband laat zien en in de analyse met baantevredenheid dit significante verband ‘verdwijnt’ door het effect van baantevredenheid. De determinant doorgroeimogelijkheden heeft rechtstreeks invloed op vertrekgenegdheid en wordt niet beïnvloed door baantevredenheid.

4.5 Logistische regressieanalyse

Met behulp van een logistische regressieanalyse kunnen er verbanden worden gelegd tussen de uitstroomopties en de determinanten van vertrekgenegdheid. Met de logistische regressieanalyse wordt berekend hoe groot de kans is op één van de twee categorieën van de dichotome variabele, op basis van de onafhankelijke variabelen. Het verband wordt hierbij aan de hand van kansen en kansverhoudingen tussen afhankelijke variabele en onafhankelijke variabele bepaald (De Vocht, 2013). Om een logistische regressieanalyse uit te kunnen voeren, moet er aan een aantal assumpties worden voldaan. Aan deze assumpties is reeds voldaan bij de lineaire regressieanalyse, omdat de assumpties voor beide regressieanalyses elkaar overlappen. Wel moet de afhankelijke variabele bij de logistische regressieanalyse dichotoom zijn, in tegenstelling tot de lineaire regressieanalyse. Ook hier is aan voldaan (zie paragraaf 4.3).

Er zijn twee logistische regressieanalyses uitgevoerd met zeven onafhankelijke variabelen (management en leiderschap, beloning, doorgroeimogelijkheden, verhouding werk en privé, baantevredenheid, anticipatie op reorganisatie en prestatiebeloning) en twee controlevariabelen (geslacht en organisatieverblijftijd). De eerste analyse onderzoekt de invloed van de onafhankelijke en controle variabelen op de afhankelijke variabele extramurale oriëntatie, de tweede onderzoekt de invloed op de afhankelijke variabele private oriëntatie. Ook bij deze analyses is rekening gehouden met baantevredenheid als mediator. De beide analyses zijn daarom uitgevoerd in twee stappen: zonder baantevredenheid en met baantevredenheid.

Resultaten zonder baantevredenheid

In tabel 4.14 staan de uitkomsten van de eerste logistische regressieanalyse, extramurale oriëntatie (zie ook bijlage 5). Uit de tabel, zonder baantevredenheid, blijkt dat voorkeur voor prestatiebeloning (-0,845), quality of leadership (-0,837) en anticipatie op reorganisatie (-0,633), een negatief significant effect hebben op extramurale oriëntatie. Naarmate men meer voorkeur heeft voor prestatiebeloning, minder tevreden is over de kwaliteit van management en leiderschap en meer onzeker is over de baan, zal de extramurale oriëntatie toenemen. Ook de controlevariabele organisatieverblijftijd (-0,060) heeft een sterk negatief verband met extramurale oriëntatie. Naarmate men langer in de organisatie verblijft, neemt de extramurale oriëntatie af.

Verder is er een sterk significant positief verband tussen de verhouding werk en privé (1,231) en extramurale oriëntatie. Hoe groter de kans dat de verhouding werk en privé met elkaar conflicteert, hoe groter de kans op extramurale oriëntatie.

De Nagelkerke R^2 is 0,408, dit duidt op een redelijk sterke samenhang van extramurale oriëntatie en de determinanten en controlevariabelen in het model.

Tabel 4.14: Logistische regressieanalyse extramurale oriëntatie

Determinanten + richting hypothesen (-, +) N = 213	B	
	Zonder baantevredenheid	Met baantevredenheid
Management en leiderschap		
Quality of Leadership (-)	-,837*	-,565
Social support from the superior (-)	,141	,270
Beloning		
Satisfaction with salary (-)	-,142	,053
Pay and benefits (-)	,077	,086
Doorgroeimogelijkheden		
Carrièremogelijkheden (-)	-,317	-,744
Verhouding werk en privé		
Work-family conflict/Family-work conflict (+)	1,231**	1,079*
Baantevredenheid		
Job satisfaction (-)		-1,905**
Anticipatie bij reorganisatie		
Job security (-)	-,633*	-,673*
Voorkeur voor prestatiebeloning (+)	,845*	1,052*
Controlevariabelen		
Geslacht dummy	,707	,660
Organisatieverblijftijd	-,060**	-,064**
Constant	2,271	6,391
	Nagelkerke $R^2 = 0,408$	Nagelkerke $R^2 = 0,500$

* significantie <0,05

** significantie <0,01

Resultaten met baantevredenheid

Uit tabel 4.14, met baantevredenheid, blijkt dat baantevredenheid (-1,905), anticipatie op reorganisatie (-0,673) een sterk significant negatief effect hebben op extramurale oriëntatie. Naarmate de baantevredenheid en baanzekerheid van de werknemer afnemen, zal de extramurale oriëntatie toenemen. Ook hier heeft de controlevariabele organisatieverblijftijd (-0,064) een significant negatief verband met extramurale oriëntatie.

Verder hebben de verhouding werk en privé (1,079) en voorkeur voor prestatiebeloning (1,052) een significant positief verband met extramurale oriëntatie. Hoe groter de kans dat de verhouding werk en privé met elkaar conflicteren en hoe meer men de voorkeur heeft voor prestatiebeloning, hoe groter de kans op extramurale oriëntatie.

Baantevredenheid als mediator

Het uitvoeren van een mediator analyse is ingewikkelder met een logistische regressieanalyse. De stap waarin de determinanten worden afgezet tegen baantevredenheid kan alleen uitgevoerd worden als de variabele baantevredenheid dichotoom is. Dat is in dit onderzoek niet het geval. Daarom is er gebruik gemaakt van de mediator analyse, met betrekking tot baantevredenheid, van de lineaire regressieanalyse, omdat hierin de determinanten reeds afgezet zijn tegen baantevredenheid. Uit de analyse blijkt dat er bij quality of leadership sprake is van full mediation. Quality of leadership heeft invloed op baantevredenheid en baantevredenheid vervolgens op extramurale oriëntatie. Zoals tabel 4.14 illustreert is er door het effect van baantevredenheid geen significant verband meer zichtbaar. Voor de verhouding werk en privé, anticipatie op reorganisatie en de controlevariabele organisatieverblijftijd geldt dat deze zowel rechtstreeks als via baantevredenheid invloed hebben op extramurale oriëntatie. Hier is dus sprake van een gedeeltelijke mediatie door het effect van baantevredenheid. De voorkeur voor prestatiebeloning wordt niet beïnvloed door baantevredenheid en heeft rechtstreeks invloed op extramurale oriëntatie.

De Nagelkerke R^2 is, met baantevredenheid, 0,500. Dit is een aanzienlijke stijging ten opzichte van de Nagelkerke R^2 zonder baantevredenheid. De samenhang van extramurale oriëntatie en de determinanten en controlevariabelen in het model is dus met 0,092 sterker geworden, wat aantoont dat baantevredenheid en de determinanten voor een groot deel verwante concepten zijn.

Tabel 4.15 geeft een overzicht van de uitkomsten van de tweede logistische regressieanalyse, private oriëntatie (zie ook bijlage 6).

Resultaten zonder baantevredenheid

Uit de tabel, zonder baantevredenheid, blijkt dat anticipatie op reorganisatie (-0,452) een significant negatief effect heeft op de private oriëntatie. Naarmate men minder zeker is over de baan, neemt de private oriëntatie toe. De controlevariabele organisatieverblijf (-0,40) heeft ook hier een significant negatief verband. De voorkeur voor prestatiebeloning (0,698) heeft een significant positief effect op private oriëntatie. Naarmate de voorkeur voor prestatiebeloning toeneemt, neemt ook de private oriëntatie toe. Verder is er een significant positief verband met geslacht (0,790).

Tabel 4.15: Logistische regressieanalyse private oriëntatie

Determinanten + richting hypothesen (-, +) N = 213	B	
	Zonder baantevredenheid	Met Baantevredenheid
Management en leiderschap		
Quality of Leadership (-)	-,328	-,069
Social support from the superior (-)	,040	,102
Beloning		
Satisfaction with salary (-)	-,190	-,113
Pay and benefits (-)	-,103	-,058
Doorgroeimogelijkheden		
Carrièremogelijkheden (-)	-1,372	-1,779*
Verhouding werk en privé		
Work-family conflict/Family-work conflict (+)	,192	-,056
Baantevredenheid		
Job satisfaction (-)		-1,565**
Anticipatie bij reorganisatie		
Job security (-)	-,452*	-,453*
Voorkeur voor prestatiebeloning (+)	,698*	,820*
Controlevariabelen		
Geslacht dummy	,790*	,792*
Organisatieverblijftijd	-,040**	-,038**
Constant	3,353	2,493
	Nagelkerke R² = 0,276	Nagelkerke R² = 0,366

* significantie <0,05

** significantie <0,01

De Nagelkerke R² zonder baantevredenheid is 0,276, dit duidt op een redelijke samenhang tussen private oriëntatie en de determinanten en controlevariabelen in dit model.

Resultaten met baantevredenheid

Uit de tabel, met baantevredenheid, blijkt dat ook in deze regressieanalyse baantevredenheid (-1,565) een sterk significant negatief effect heeft op private oriëntatie. Naarmate de baantevredenheid afneemt, neemt de private oriëntatie toe. Ook doorgroeimogelijkheden (-1,779) en anticipatie op reorganisatie (-0,453) hebben een significant negatief effect op private oriëntatie. Naarmate er weinig tot geen doorgroeimogelijkheden zijn en men minder zeker is van de baan, neemt de private oriëntatie toe. Verder geeft de controlevariabele organisatieverblijftijd (-0,38) wederom een significant negatief verband weer.

Verder blijkt uit de resultaten dat de voorkeur voor prestatiebeloning (0,820) een significant positief effect heeft op private oriëntatie. Hoe meer men een voorkeur voor prestatiebeloning heeft, hoe meer dit tot private oriëntatie leidt. Ook is er weer een significant positief verband met geslacht zichtbaar.

Baantevredenheid als mediator

Uit de analyse blijkt dat anticipatie op reorganisatie en organisatieverblijftijd zowel rechtstreeks als via baantevredenheid invloed hebben op private oriëntatie. De voorkeur voor prestatiebeloning, doorgroeimogelijkheden en de controlevariabelen geslacht en organisatieverblijftijd hebben rechtstreeks invloed op private oriëntatie.

De Nagelkerke R^2 is met baantevredenheid gestegen van 0,276 naar 0,366. Hieruit blijkt de invloed die baantevredenheid heeft op een groot gedeelte van de determinanten en controlevariabelen in het model.

Met de uitkomsten van de analyses is het mogelijk om de hypothesen te toetsen. Deze toetsing vindt plaats in paragraaf 4.6.

4.6 Validering en verklaring

In deze paragraaf worden de hypothesen met behulp van de uitkomsten van de regressieanalyses aanvaard of verworpen. Ook wordt er een verband gelegd met de theorie, zoals beschreven in hoofdstuk 2.

Hypothese 1

Deze hypothese luidde:

H 1: tevredenheid over het management is negatief gerelateerd aan vertrekgenigheid.

Uit de lineaire regressieanalyse blijkt, zoals reeds eerder beschreven, dat voor de onafhankelijke variabele management en leiderschap het aspect quality of leadership een significant negatief effect heeft op vertrekgenigheid. Voor het aspect support from the superior is dit niet het geval, er blijkt geen significant verband met vertrekgenigheid. Toch is dit geen reden om de hypothese te verwerpen. De vraagstelling van quality of leadership geeft een breed beeld van de kwaliteit van het management en leiderschap. De hypothese wordt daarom aanvaard.

Uit de logistische regressieanalyse komt ook een significant negatief verband naar voren tussen management en leiderschap en extramurale oriëntatie. Dit verband wordt echter wel sterk beïnvloed door baantevredenheid; door het effect van baantevredenheid 'verdwijnt' het significante verband.

De uitkomst van de regressieanalyses is in overeenstemming met de beschreven theorie over management en leiderschap in hoofdstuk 2 (Steijn, Groeneveld en van der Voet, van der Heijden, O'Driscoll en Beehr, Nissley et al. en Iverson en Pullman). Met name uit het POMO (in Steijn, 2003), waaruit de mate van tevredenheid over het management het laagst blijkt, komt ook een significant negatief effect op vertrekgenigheid naar voren. Ook uit het onderzoek van Groeneveld en van der Voet blijkt dat de wijze waarop de direct leidinggevende leiding geeft, één van de belangrijkste redenen voor vertrek is. De uitkomst van dit onderzoek bevestigt de uitkomsten van bovenstaande onderzoeken en kan hieraan toegevoegd worden.

Hypothese 2

Deze hypothese luidde:

H 2: tevredenheid over de beloning is negatief gerelateerd aan vertrekgenigheidheid.

Uit de lineaire regressieanalyse blijkt dat de beide aspecten satisfaction with salary en pay and benefits, van de onafhankelijke variabele beloning, geen significant effect hebben op vertrekgenigheidheid. Dit betekent dat deze hypothese wordt verworpen.

Ook uit de logistische regressieanalyse komt geen significant verband naar voren tussen beloning en extramurale en/of private oriëntatie.

Deze uitkomst komt niet overeen met onderzoeken, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Uit het POMO kwam bijvoorbeeld naar voren dat de respondenten relatief ontevreden zijn over de beloning. Ook in het onderzoek van Pitts et al. (2011) naar vertrekgenigheidheid onder federale werknemers in de Verenigde Staten, is tevredenheid over betaling negatief gerelateerd aan vertrekgenigheidheid, ondanks dat de substantieve effecten echter klein zijn. Uit dit onderzoek blijkt een andere uitkomst. Hierop wordt in de discussie teruggekomen.

Hypothese 3

Deze hypothese luidde:

H 3: tevredenheid over doorgroeimogelijkheden is negatief gerelateerd aan vertrekgenigheidheid.

Uit de lineaire regressieanalyse blijkt dat doorgroeimogelijkheden een significant negatief effect hebben op vertrekgenigheidheid. Ook uit de logistische regressieanalyse blijkt een significant negatief verband met private oriëntatie. De hypothese wordt op basis van deze resultaten aanvaard, in relatie tot vertrekgenigheidheid en private oriëntatie.

Naar aanleiding van de beschreven theorie in hoofdstuk 2, is er in dit onderzoek ook een significant negatief verband met vertrekgenigheidheid naar voren gekomen. Dit kwam bijvoorbeeld uit het onderzoek van Groeneveld en van der Voet (2009) ook naar voren. Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden is in hun onderzoek één van de belangrijkste vertrekredenen. Dit geldt ook voor het onderzoek van Tummers et al. (2012), goede ontwikkeling en loopbaan staat in hun onderzoek op 1 in de samengestelde top vier. Het verschil met dit onderzoek en dat van Tummers et al. is wel dat het om een andere doelgroep gaat. In dit onderzoek gaat het om gemeenteambtenaren, terwijl het in het onderzoek van Tummers et al. om verpleegkundigen gaat. De uitkomst in dit onderzoek is vergelijkbaar met eerdere onderzoeken en kan een toevoeging zijn op eerdere onderzoeken.

Hypothese 4

Deze hypothese luidde:

H 4: tevredenheid over de verhouding werk en privé is positief gerelateerd aan vertrekgenigheidheid.

Uit de lineaire regressieanalyse blijkt dat de onafhankelijke variabele verhouding werk en privé een positief significant effect heeft op vertrekgeneigdheid. Ook blijkt uit de logistische analyse een significant positief verband tussen de verhouding werk en privé en extramurale oriëntatie. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met de gedeeltelijke invloed van baantevredenheid op doorgroeimogelijkheden. De hypothese wordt in relatie tot vertrekgeneigdheid in algemene zin aanvaard en in relatie tot extramurale oriëntatie.

In de theorie in hoofdstuk 2 wordt beschreven dat de verhouding werk en privé van invloed kan zijn op vertrekgeneigdheid. Uit het POMO komt de combinatie arbeid en privé als één van de belangrijkste vertrekredenen naar voren. Dit blijkt ook in dit onderzoek het geval te zijn, in zowel algemene zin als in de zin van specifieke extramurale bestemmingen. Deze uitkomst kan een toevoeging op de eerdere onderzoeken zijn.

Hypothese 5

Deze hypothese luidde:

H 5: tevredenheid over de baan als geheel is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.

Zoals reeds eerder beschreven, blijkt uit de lineaire regressieanalyse dat de onafhankelijke variabele baantevredenheid een significant negatief effect heeft op vertrekgeneigdheid. Baantevredenheid heeft in dit onderzoek de meeste invloed op vertrekgeneigdheid, omdat deze variabele de hoogste Beta waarde heeft. Ook in beide logistische regressieanalyses heeft baantevredenheid een sterk significant negatief verband met zowel extramurale als private oriëntatie. Deze hypothese wordt dan ook aanvaard.

Deze uitkomst komt overeen met de beschreven theorie in hoofdstuk 2. Met name de uitkomst van het POMO onderzoek, waarin arbeidsinhoud als de belangrijkste vertrekreden naar voren komt, kan vergeleken worden met baantevredenheid in dit onderzoek. De aspecten die gebruikt worden voor de arbeidsinhoud van het POMO onderzoek, komen grotendeels overeen met de aspecten die in dit onderzoek voor baantevredenheid zijn gebruikt. Ondanks dat deze uitkomst naar aanleiding van de beschreven theorie verwacht werd, kan deze toch een bijdrage leveren aan eerdere onderzoeken.

Hypothese 6

Deze hypothese luidde:

H 6: de mate van anticipatie op reorganisatie is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.

Ondanks de verwachting dat meer zekerheid over het behouden van de baan tot minder vertrekgeneigdheid leidt, blijkt er uit de lineaire regressieanalyse geen significant verband met vertrekgeneigdheid. Uit de logistische regressieanalyses blijkt wel dat er een significant negatief verband is met zowel extramurale als private oriëntatie. De hypothese wordt in relatie tot vertrekgeneigdheid in algemene zin verworpen, maar in relatie tot extramurale en private oriëntatie aanvaard.

In relatie tot de theorie zou deze uitkomst een toevoeging kunnen zijn op eerdere onderzoeken naar vertrekgeneigdheid. In dit onderzoek heeft anticipatie op reorganisatie geen invloed op de vertrekgeneigdheid gehad, maar wel op specifieke bestemmingen van extramurale en private oriëntatie.

Hypothese 7

Deze hypothese luidde:

H 7: de voorkeur voor prestatiebeloning is positief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.

Uit de lineaire regressieanalyse blijkt dat de voorkeur voor prestatiebeloning geen significant negatief effect heeft op vertrekgeneigdheid. De voorkeur voor prestatiebeloning heeft wel een significant effect op extramurale en private oriëntatie, zoals blijkt uit de logistische regressieanalyses. De hypothese voorkeur voor prestatiebeloning wordt in relatie tot vertrekgeneigdheid in algemene zin verworpen, maar in relatie tot extramurale en private oriëntatie aanvaard.

Uit de literatuur over prestatiebeloning kwam niet naar voren dat prestatiebeloning daadwerkelijk invloed heeft op vertrekgeneigdheid. Wel werd de verwachting uitgesproken dat dit een middel kan zijn om personeel te behouden. In dit onderzoek is er geen verband geconstateerd tussen de voorkeur voor prestatiebeloning en vertrekgeneigdheid. Maar er is wel een significant verband waargenomen met extramurale en private oriëntatie. Dit betekent dat de keuze voor een nieuwe baan bij vertrek vooral buiten de publieke sector ligt. Op basis van het ASA-model lijkt deze bevinding logisch; prestatiebeloning wordt wel al toegepast in de private sector, waardoor een overstap naar deze sector tot een betere fit tussen werknemer en organisatie kan leiden. Gezien hun oriëntatie, passen zij minder bij de publieke organisatie waar ze werken.

De bevindingen kunnen bijdragen aan de literatuur over prestatiebeloning en in het bijzonder in relatie tot vertrekgeneigdheid en specifieke bestemmingen buiten de publieke sector.

Samenvatting

Uit de resultaten blijkt dat de determinanten baantevredenheid, management en leiderschap, doorgroeimogelijkheden en de verhouding werk en privé ook in dit onderzoek invloed hebben op vertrekgeneigdheid. Hiermee wijken de resultaten van dit onderzoek niet af van eerdere onderzoeken naar vertrekgeneigdheid onder ambtenaren. De bevindingen gelden in dat opzicht ook voor gemeenteamttenaren van middelgrote gemeenten. Baantevredenheid heeft ook invloed op extramurale en private oriëntatie. De keuze voor een nieuwe baan beperkt zich dus niet tot de publieke sector, maar ligt ook buiten de publieke sector.

Ondanks dat er, op basis van de theorie, werd verwacht dat de andere determinanten een significant effect zouden hebben op vertrekgeneigdheid, blijkt dit niet uit de resultaten van de lineaire regressieanalyse. Maar uit de resultaten van de logistische regressieanalyse blijkt dat naast baantevredenheid, management en leiderschap, verhouding werk en privé, ook anticipatie op reorganisatie en voorkeur voor prestatiebeloning een significant effect hebben op extramurale oriëntatie. Deze determinanten beïnvloeden dus de keuze van een nieuwe functie binnen de overheidssector. Verder blijkt uit de logistische regressieanalyse dat doorgroeimogelijkheden, baantevredenheid, anticipatie op reorganisatie en voorkeur voor

prestatiebeloning een significant effect heeft op private oriëntatie. Dit betekent dat deze determinanten invloed hebben op de keuze van een nieuwe functie buiten de overheidssector.

Met name de bevindingen van de toegevoegde determinanten anticipatie op reorganisatie en de voorkeur voor prestatiebeloning zijn interessant, omdat dit niet de gebruikelijke determinanten zijn die gebruikt worden in onderzoeken naar vertrekgeneigdheid. Juist deze bevindingen voegen wat toe aan de literatuur over vertrekgeneigdheid en specifiek aan de theorievorming over gemeenteambtenaren die de publieke sector verlaten.

Zoals uit de lineaire regressieanalyse en de beide logistische analyses blijkt, heeft de controlevariabele organisatieverblijftijd van de gemeenteambtenaren invloed op vertrekgeneigdheid. Hoe langer men in de organisatie verblijft, hoe minder men geneigd is te vertrekken. Dit komt overeen met de theorie, zoals beschreven in paragraaf 4.4, waaruit blijkt dat werknemers die langer bij een organisatie in dienst zijn, minder geneigd zijn te vertrekken. Ook is er een significant verband geconstateerd tussen de controlevariabele geslacht en private oriëntatie.

Bovenstaande resultaten worden samengevat weergegeven in tabel 4.16. In deze tabel zijn de hypothesen terug te vinden en wordt er aangegeven of deze aanvaard of verworpen zijn.

Tabel 4.16: overzicht aanvaarde en verworpen hypothesen

Hypothesen	Determinant	Conclusie		
		algemene vertrekintentie	m.b.t. extramurale vertrekintentie	m.b.t. private vertrekintentie
H 1: tevredenheid over het management is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.	Quality of leadership	Aanvaard	Aanvaard	Verworpen
	Support from superior	Verworpen	Verworpen	Verworpen
H 2: tevredenheid over de beloning is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.	Satisfaction with salary	Verworpen	Verworpen	Verworpen
	Pay and benefits	Verworpen	Verworpen	Verworpen
H3: tevredenheid over doorgroeimogelijkheden is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.	Carrièremogelijkheden	Aanvaard	Verworpen	Aanvaard
H 4: tevredenheid over de verhouding werk en privé is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.	Work-family conflict/ Family-work conflict	Aanvaard	Aanvaard	Verworpen
H 5: tevredenheid over de baan als geheel is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.	Job satisfaction	Aanvaard	Aanvaard	Aanvaard
H 6: de mate van anticipatie op reorganisatie is positief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.	Job security	Verworpen	Aanvaard	Aanvaard
H 7: de voorkeur voor prestatiebeloning is negatief gerelateerd aan vertrekgeneigdheid.	Voorkeur voor prestatiebeloning	Verworpen	Aanvaard	Aanvaard

5 Conclusies, discussie en implicaties

5.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk staan de conclusies centraal, waarbij de deelvragen en de vraagstelling in de paragrafen 5.2 tot en met 5.4 worden beantwoord. Paragraaf 5.5 biedt ruimte voor discussie. Daarna worden er in paragraaf 5.6 implicaties over HRM voor middelgrote gemeenten gegeven, waarna met paragraaf 5.7 het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op het onderzoek.

5.2 Recapitulatie van vraagstelling en deelvragen

Dit onderzoek is begonnen met de volgende vraagstelling:

Hoe kan vertrekgeneigdheid onder gemeenteambtenaren worden verklaard en welke rol speelt prestatiebeloning hierbij?

Voor het beantwoorden van de vraagstelling, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat wordt onder vertrekgeneigdheid verstaan en welke typen worden er in de literatuur onderscheiden?
2. Welke verwachtingen over vertrekgeneigdheid in de publieke sector kunnen uit de theorie worden afgeleid?
3. Waar wordt de vertrekgeneigdheid van gemeenteambtenaren in de praktijk door verklaard?
4. Welke rol speelt prestatiebeloning hierbij?

5.3 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvragen 3 en 4. De eerste twee deelvragen zijn reeds in hoofdstuk 2 beantwoord.

Beantwoording deelvraag 3

Deelvraag 3 luidt: waar wordt de vertrekgeneigdheid van gemeenteambtenaren in de praktijk door verklaard? Om deze vraag te beantwoorden zijn de data geanalyseerd die voortgekomen zijn uit de vragenlijst.

De vertrekgeneigdheid is, met behulp van een online vragenlijst, met zeven onafhankelijke variabelen gemeten met als doel de vertrekgeneigdheid van gemeenteambtenaren in de praktijk te verklaren. Deze zeven onafhankelijke variabelen zijn: management en leiderschap, beloning, doorgroeimogelijkheden, verhouding werk en privé, baantevredenheid, anticipatie op reorganisatie en prestatiebeloning. Daarnaast zijn de controlevariabelen geslacht en organisatieverblijftijd in de analyse meegenomen. Uit de analyse van de data blijkt dat baantevredenheid en management en leiderschap een significant negatief effect hebben op vertrekgeneigdheid. Verder blijkt uit de analyse dat doorgroeimogelijkheden en de verhouding werk en privé een positief significant effect hebben op vertrekgeneigdheid. De overige variabelen hebben geen significant effect op vertrekgeneigdheid. Dit betekent dat in dit onderzoek de vertrekgeneigdheid van gemeenteambtenaren in de praktijk verklaard wordt door de mate van baantevredenheid, de

mate van tevredenheid over het management en leiderschap, de mate van tevredenheid met doorgroeimogelijkheden en de mate van tevredenheid over de verhouding werk en privé. Verder blijkt uit de analyse van de data dat baantevredenheid, management en leiderschap, anticipatie op reorganisatie, de verhouding werk en privé en prestatiebeloning een significant effect hebben op extramurale oriëntatie. Dit betekent dat als men leuker werk, kwalitatief management en leiderschap, meer baanzekerheid, een goede combinatie tussen werk en privé en beloning naar prestatie zoekt, men zich oriënteert op een baan buiten de eigen organisatie, maar wel binnen de overheidssector. Baantevredenheid, doorgroeimogelijkheden, anticipatie op reorganisatie en prestatiebeloning hebben een significant effect op private oriëntatie. Dit betekent dat als men leuker werk, meer doorgroeimogelijkheden, meer baanzekerheid en beloning naar prestatie zoekt, men zich oriënteert op een baan buiten de overheidssector. In dit onderzoek wordt extramurale oriëntatie dus verklaard door de mate van baantevredenheid, de mate van tevredenheid over het management en leiderschap, de mate van anticipatie op reorganisatie, de mate van tevredenheid over de verhouding werk en privé en de mate van voorkeur voor prestatiebeloning. De private oriëntatie wordt verklaard door de mate van baantevredenheid, de mate van tevredenheid over doorgroeimogelijkheden, de mate van anticipatie op reorganisatie en de mate van voorkeur voor prestatiebeloning.

Beantwoording deelvraag 4

Deelvraag 4 luidt: welke rol speelt prestatiebeloning hierbij? Om deze vraag te beantwoorden zijn de data geanalyseerd die voortgekomen zijn uit de vragenlijst.

Zoals reeds beschreven bij de beantwoording van deelvraag 3, wordt de vertrekgenueidheid in dit onderzoek verklaard door de determinanten baantevredenheid, management en leiderschap, doorgroeimogelijkheden en de verhouding werk en privé. Volgens de analyse hebben de overige determinanten, waaronder prestatiebeloning, geen significant effect op vertrekgenueidheid. Dit betekent dat in dit onderzoek prestatiebeloning in algemene zin geen rol speelt. Maar, zoals blijkt uit de analyses extramurale en private oriëntatie, in specifieke bestemmingen wel. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de voorkeur voor prestatiebeloning tot oriëntatie op een nieuwe functie binnen en buiten de overheidssector leidt.

5.4 Beantwoording vraagstelling

De centrale vraagstelling luidt: *hoe kan vertrekgenueidheid onder gemeenteambtenaren worden verklaard en welke rol speelt prestatiebeloning hierbij?*

De beantwoording van de vier deelvragen heeft geleid tot de beantwoording van de vraagstelling. Van de geselecteerde gemeenten denkt 29,1% van de respondenten wel eens aan vertrek naar een andere afdeling, 49,6% aan vertrek naar een andere gemeente, 44,7% aan vertrek naar een andere functie binnen de overheid, 44,3% aan vertrek naar een werkgever buiten de overheidssector en 25,9% aan zelfstandig worden. Deze vertrekgenueidheid kan verklaard worden door de mate van baantevredenheid, de mate van tevredenheid over het management en leiderschap, de mate van tevredenheid over doorgroeimogelijkheden en de mate van tevredenheid over de verhouding werk en privé. De extramurale oriëntatie betreft de uitstroomopties die buiten de eigen organisatie liggen, maar binnen de overheidssector en kan verklaard worden door de mate van baantevredenheid, de

mate van tevredenheid over het management en leiderschap, de mate van anticipatie op reorganisatie, de mate van tevredenheid over de verhouding werk en privé en de mate van voorkeur voor prestatiebeloning. De private oriëntatie betreft de uitstroomopties buiten de overheidssector en wordt verklaard door de mate van baantevredenheid, de mate van doorgroeimogelijkheden, de mate van anticipatie op reorganisatie en de mate van voorkeur voor prestatiebeloning.

Uit dit onderzoek blijkt dat prestatiebeloning geen rol in algemene zin speelt bij de verklaring van vertrekgeneigdheid, maar wel in specifieke bestemmingen van extramurale en private oriëntatie.

5.5 Discussie

Uit de resultaten van de regressieanalyse blijkt dat niet alle verwachte verbanden tussen de variabelen significant zijn. Met name de variabele beloning heeft in dit onderzoek geen enkel verband met vertrekgeneigdheid in zowel algemene zin als in de zin van specifieke bestemmingen. Het kan zijn dat de vragen niet geheel naar waarheid zijn beantwoord door de respondenten om persoonlijke redenen of in verband met sociale wenselijkheid. Maar het kan ook zijn dat de veronderstelde verbanden in de literatuur voor de populatie van dit onderzoek niet bestaan. Het aantal respondenten van dit onderzoek, bestaande uit gemeenteambtenaren van zes middelgrote gemeenten, ligt behoorlijk lager in vergelijking met onderzoeken zoals het POMO, waarbij de respondenten ambtenaren uit verschillende overheidssectoren zijn. Verder is de gemiddelde leeftijd van de respondenten ruim 46 jaar. Dit is hoger dan de gemiddelde leeftijd onder alle gemeenteambtenaren. Deze hogere leeftijd kan van invloed zijn op de bevindingen.

5.6 Beperking van het onderzoek

Het concept prestatiebeloning wordt in dit onderzoek geïntroduceerd als een waardevol onderdeel van onderzoek naar vertrekgeneigdheid. De aanwezigheid of afwezigheid van prestatiebeloning in relatie tot vertrekgeneigdheid kon in dit onderzoek niet gemeten worden, omdat de respondenten hier (nog) niet bekend mee zijn. Omdat prestatiebeloning nog niet wordt toegepast in de publieke sector, zoals het toegepast wordt in de private sector, heeft dit onderzoek zich moeten beperken tot het onderzoeken van de voorkeur van de respondenten voor prestatiebeloning. Het meten van de voorkeur voor prestatiebeloning is een eerste aanzet om te onderzoeken of er een verband bestaat met vertrekgeneigdheid. Als prestatiebeloning daadwerkelijk wordt toegepast in de publieke sector, kan er meer uitvoerig onderzoek worden gedaan naar prestatiebeloning in relatie tot vertrekgeneigdheid.

5.7 Implicaties HRM voor middelgrote gemeenten

Theoretische implicaties

Dit onderzoek had, zoals reeds vermeld in de inleiding, tot doel om theorie over prestatiebeloning en personeelsverloop te verbeteren. Volgens de literatuur over vertrekgeneigdheid hebben alle gebruikte determinanten invloed op vertrekgeneigdheid. In dit onderzoek blijkt dit gedeeltelijk het geval; alleen de determinanten baantevredenheid, management en leiderschap, doorgroeimogelijkheden en de verhouding werk en privé hebben invloed op vertrekgeneigdheid, in algemene zin. In de zin van specifieke bestemmingen, hebben baantevredenheid, management en leiderschap, anticipatie op reorganisatie en de verhouding werk en privé invloed op de extramurale oriëntatie.

Baantevredenheid, doorgroeimogelijkheden, anticipatie op reorganisatie en prestatiebeloning hebben invloed op de private oriëntatie. Vooral de determinanten anticipatie op reorganisatie en voorkeur voor prestatiebeloning, in relatie tot extramurale en private oriëntatie, leveren een nieuwe bijdrage aan de theorie over vertrekgeneigdheid.

Praktische implicaties

Aan de hand van de getrokken conclusies op basis van de resultaten, is het mogelijk om een aantal implicaties voor HRM bij middelgrote gemeenten met betrekking tot vertrekgeneigdheid te formuleren.

Uit de onderzoekgegevens blijkt dat een aantal determinanten invloed heeft op vertrekgeneigdheid in algemene zin en in de zin van specifieke bestemmingen bij vertrek, die van toepassing zijn op gemeenteambtenaren bij middelgrote gemeenten. In algemene zin hebben baantevredenheid, management en leiderschap, doorgroeimogelijkheden en de verhouding werk en privé een significant effect op vertrekgeneigdheid. Als men de vertrekgeneigdheid wil beperken bij middelgrote gemeenten, dan zou de focus van HRM op baantevredenheid, de kwaliteit van het management en leiderschap, doorgroeimogelijkheden en het kunnen combineren van werk en privé moeten liggen. In de zin van vertrekgeneigdheid in relatie tot specifieke bestemmingen, komt ook baantevredenheid naar voren, bij zowel extramurale als private oriëntatie. Daarnaast hebben management en leiderschap, anticipatie op reorganisatie, verhouding werk en privé en voorkeur voor prestatiebeloning invloed op extramurale oriëntatie. Dit betekent voor HRM bij middelgrote gemeenten dat er ook rekening moet worden gehouden met baanzekerheid, een goede combinatie tussen werk en privé en de voorkeur voor prestatiebeloning. Door hier de focus op te leggen, zou het zoeken naar banen buiten de eigen organisatie, maar binnen de overheidssector, zoveel mogelijk beperkt kunnen worden.

Verder blijkt dat prestatiebeloning een middel zou kunnen zijn om personeel met vertrekgeneigdheid buiten de overheidssector zoveel mogelijk te behouden. De voorkeur voor prestatiebeloning heeft namelijk invloed op private oriëntatie, in de zin van specifieke bestemmingen bij vertrekgeneigdheid. Daarnaast dient rekening gehouden te worden met doorgroeimogelijkheden en baanzekerheid binnen de organisatie, omdat deze invloed hebben op private oriëntatie.

5.8 Reflectie op het onderzoek

Gedurende de uitvoering van dit onderzoek, ben ik tegen een aantal situaties aangelopen die ik achteraf anders had kunnen doen. Dit onderzoek richt zich op gemeenteambtenaren van zes middelgrote gemeenten. De theorie over vertrekgeneigdheid is echter vooral in macrocontext toegepast, omdat er niet veel specifieke onderzoeken over dit onderwerp te vinden zijn. Dit maakte specifieke vergelijking lastig maar bood tegelijkertijd de kans om zelf een bijdrage aan de theorie te leveren, wat voor nieuwe inzichten heeft gezorgd.

Als gevolg van de gekozen methode van dataverzameling, was ik afhankelijk van de bereidheid van middelgrote gemeenten en vervolgens de gemeenteambtenaren om mee te werken aan het onderzoek. Om toegang tot zoveel mogelijk gemeenten te krijgen om de vragenlijst uit te zetten, heb ik hulp gevraagd aan de gemeentesecretaris van gemeente Hellevoetsluis. Hij had contact met de gemeentesecretarissen van de geselecteerde gemeenten, over mijn verzoek om aan het onderzoek deel te nemen. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van het zogenaamde 'snowball effect', door kennissen, vrienden en oud-

collega's, die werkzaam zijn bij gemeenten, te vragen om de vragenlijst in te vullen en deze vervolgens ook verder uit te zetten bij collega's.

Door de zomervakantieperiode was het helaas niet altijd mogelijk om gelijk contacten te leggen met de gemeenten, waardoor de periode van dataverzameling langer heeft geduurd. Wat ik hierbij heb geleerd is dat het persoonlijk contact, via de mail of telefonisch, bijdraagt aan het overbrengen van de doelstelling van het onderzoek. Door de contacten met de gemeenten heb ik ook beter duidelijk kunnen maken dat het om functies ging vanaf Hbo werk- en denkniveau ging, om uit te sluiten dat de resultaten veroorzaakt worden door een verschil in opleiding. Het vereist wel een pro actieve houding, om het proces van dataverzameling op gang te houden. Achteraf gezien had ik de vragenlijst eerder uit kunnen zetten, door eerder contact te zoeken met de gemeentesecretaris als ingang bij andere gemeenten. Toch heeft dit alles (uiteindelijk) bijgedragen aan meer dan voldoende respons.

Een ander gevolg van deze gekozen methode van dataverzameling was, dat er geen diepgang mogelijk was. Via de mail werd ik door een aantal respondenten benaderd omdat zij antwoorden wilden toelichten. In de online vragenlijst werd daar geen ruimte voor geboden. Ik heb deze communicatie met respondenten als prettig ervaren, dit betekende immers dat zij oprecht in het onderzoek geïnteresseerd waren. Hierdoor kwam ik er ook achter dat niet alle vragen voor iedereen geheel van toepassing zijn.

Uit praktisch oogpunt is in dit onderzoek voor deze methode gekozen, maar bij een volgend onderzoek zou de vragenlijst ook ruimte kunnen bieden voor een toelichting of gecombineerd kunnen worden met aanvullende interviews. Dit zou het onderzoek completer kunnen maken.

5.9 Vervolgonderzoek

Om de validiteit en de betrouwbaarheid van de vragenlijst te verhogen, is gebruik gemaakt van reeds bestaande betrouwbare vragenlijsten. De keuze voor de schalen is daarbij zoveel mogelijk op de theorie gebaseerd. Omdat er heel veel andere schalen zijn waaruit gekozen kan worden, bijvoorbeeld op het gebied van leiderschap, kan een vervolgonderzoek met andere schalen interessant zijn. Hiermee kan onderzocht worden of herhaling van het onderzoek met andere schalen vergelijkbare resultaten oplevert.

De toegevoegde variabele anticipatie op reorganisatie gaf in dit onderzoek geen verklaring voor vertrekgenueidheid in algemene zin. Het gaat hierbij om baanzekerheid bij reorganisatie. Gemeenteambtenaren met een vaste aanstelling lopen minder risico om hun baan te verliezen bij reorganisatie dan hun collega's met een tijdelijk contract. In dat opzicht kan er verondersteld worden dat werknemers met een tijdelijk contract minder baanzekerheid hebben. Het resultaat van anticipatie op reorganisatie in relatie tot vertrekgenueidheid in dit onderzoek, is gebaseerd op antwoorden van respondenten die vrijwel allen een vaste aanstelling hebben. Het is daarom interessant om met een vervolgonderzoek nogmaals dit verband te toetsen, maar dan zowel onder werknemers met een vaste aanstelling als onder werknemers met een tijdelijke contracten. Met behulp van een selecte steekproef kunnen de werknemers zo evenredig mogelijk worden gekozen.

De voorkeur voor prestatiebeloning is in dit onderzoek als variabele toegevoegd, omdat prestatiebeloning volgens de literatuur een middel zou kunnen zijn om personeel te behouden. In dit onderzoek blijkt echter geen significant verband tussen de voorkeur voor

prestatiebeloning en vertrekgeneidheid. Wel is er een significant verband geconstateerd tussen de voorkeur voor prestatiebeloning en extramurale en private vertrekintentie. Aangezien beloning naar prestatie al in de private sector wordt toegepast, zou er gesteld kunnen worden dat dit resultaat voor de hand ligt. Gezien de intentie van de overheid om prestatiebeloning als middel in te zetten voor het behoud van personeel, kan het interessant zijn om met een vervolgonderzoek te onderzoeken waarom voorkeur voor prestatiebeloning geen invloed heeft op de vertrekgeneidheid in dit onderzoek. Dit kan met behulp van aanvullende diepte-interviews onderzocht worden, wat meer verdieping in de gegeven antwoorden mogelijk maakt.

Tevens kan een vervolgonderzoek met betrekking tot prestatiebeloning en vertrekgeneidheid interessant zijn als prestatiebeloning daadwerkelijk is ingevoerd in de publieke sector. Dan kan op basis van ervaringen van de respondenten met prestatiebeloning onderzocht worden of prestatiebeloning inderdaad een middel kan zijn om personeel te behouden.

Literatuur

- Abrams, D., Ando, K. & Hinkle, S. (1998). Psychological Attachment to the Group: Cross-Cultural Differences in Organizational Identification and Subjective Norms as Predictors.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational behaviour and human Decision processes* 50, 179 – 211.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social Psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 51 (6), Dec, 1173-1182.
- Beechler, S., Woodward I. (2009). The global 'war for talent'. *Journal of international management*, 15, 273-285.
- Beek, J. (2011). *Verandergedrag bij organisatieveranderingen*. Scriptie Sociologie, AOM.
- Bozeman, D.P. & P.L. Perrewé (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire- Turnover Cognitions Relationships. *Journal of applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, 161-173.
- Chan, M.F. (2008). Factors influencing Macao nurses' intentions to leave current Employment. *Journal of Clinical Nursing*, 893-901.
- Cho, Y.J. & Lewis, G.B. (2012). Turnover Intention and Turnover Behavior : Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1) 4–23. SAGE Publications.
- Dur, R. (2009). *Motiveren, belonen en presteren in de publieke sector*. Oratie uitgesproken op 8 oktober 2009 bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Economics of Incentives and Performance aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. SAGE Publications, Los Angeles, London, New Delhi, Washington DC.
- Hasselhorn, H.M., Tackenberg, P., & Müller, B.H. (2003). *Work conditions en intent to Leave the Profession Among Nursing Staff in Europe*. Nurses early exit study. Report No 7. A research project initiated by SALTSA and funded by the European Committee. University of Wuppertal.
- Heijden, van der I.J.M., van Dam, K. & Hasselhorn, H.M. (2009). Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment. *Career Development International*, Vol. 14 Iss: 7pp. 616-635.
- Hellman, C.M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The journal of social psychology*. 137(6), 677 – 689.

- Homburg, V., van der Heijden, B. & Valkenburg, L. (2013). Why do nurses change jobs? An empirical study on determinants of specific nurses' post-exit destinations. *Journal of Nursing Management*, **21**, 817-826.
- Horn, L.A. ten (1983). *Behoeften, werksituatie en arbeidsbeleving*. Pijnacker. Dutch Efficiency Bureau.
- Howard, L.W. (1999). Validity evidence for measures of procedural/distributive justice and pay/benefit satisfaction. *Journal of business and psychology*. Volume 14, No. 1, Fall.
- Iverson, R.D & A. Pullman (2000). Determinants of Voluntary Turnover and Layoffs in an Environment of Repeated Downsizing Following a Merger: An Event History Analysis. *Journal of Management*, Vol 26, No 5, 977-1003.
- Kooistra, S. (2012). 'Loon naar prestatie'. CvA-voorzitter Jantine Kriens over cao van de Toekomst. VNG Magazine, nummer 22, 23 november.
- Llorens, J.J. & E.C. Stazyk (2010). How Important Are Competitive wages? Exploring the Impact of Relative Wage Rates on Employee Turnover in State Government. *Review of Public Personnel Administration* 2011 31: 111, SAGE.
- Meier, A.K. (2013). Determining factors of the perception of performance-pay systems. An Analysis of a survey in German local administrations. *A paper prepared for the 2013 Annual conference of the European Group of Public Administration (EGPA)*. September 11-13, Edinburgh.
- Moynihan, D.P. & N. Landuyt (2008). Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. *Review of Public Personnel Administration* 28: 120 originally published online 26. SAGE.
- Nissly, J.A., Mor Barak, M.E. & Levin, A. (2008). *Stress, Social Support, and Workers' Intentions to Leave Their Jobs in Public Child Welfare*. London. Routledge.
- Nijendaal, G.A. van (2012). *Decentrale overheden*. Jaarboek Overheidsfinanciën, hoofdstuk 5.
- O'Driscoll, M.P. en Beehr, T.A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of organizational behaviour*, Vol. IS. 141-155. John Wdycy & Sons, Ltd.
- OECD (1993). *Private Pay for Public Work. Performance-related Pay for Public Sector Managers*. OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) Publishing. Paris.
- Pitts, D., Marvel, J. & S. Fernandez (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among U.S. Federal Employees. *Public Administration Review*, September/October 2011.

- Platform Middelgrote Gemeenten (2012). 'De kracht van middelgroot'. *Een groenboek Voor de discussie over het openbaar bestuur van de toekomst*. Zeist
- Poppe, D. (2012). Beloning in balans. *Een onderzoek naar de relatie tussen werkkarakteristieken, waardering en de attitude ten opzichte van prestatiebeloning*. Scriptie bachelorthese psychologie, Universiteit Twente.
- Price, J.L. (2001). "Reflections on the determinants of voluntary turnover". *International Journal of Manpower*, Vol. 22 Iss: 7, pp. 600 - 624.
- Richer, S.F., Blanchard, C. & Vallerand, R.J. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 2002, 32, 10, pp. 2089-2113. H. Winston & Son Inc.
- Ruig, L. de, Kemper, D.R. & Engelen, M.W.H. (2008). *Ambtenaren van de toekomst. Impressie van overheids personeel over 15 jaar*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. Projectnummer: B3386. Zoetermeer.
- Steijn, B. (2003). De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit. In: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, *Personeels- en mobiliteitsonderzoek 1999-2002*. s'-Gravenhage.
- Steijn, B. en Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen. Van Gorcum.
- Sverke et al. (2004). Job Insecurity and Union Membership. *European Unions in the Wake of Flexible Production*. Brussels: P.I.E.- Peter Lang.
- Tham, P. (2007). Why Are They Leaving? Factors Affecting Intention to Leave among Social Workers in Child Welfare. *British Journal of Social Work* (2007) 37, 1225–1246.
- Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum. Coutinho.
- Tummers, L.G., Groeneveld, S.M. & Lankaar, M. (2012). Binding en diversiteit van zorgmedewerkers. Een grootschalige analyse binnen de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg. *Tijdschrift voor HRM*, 15(3), 32-55.
- Valkenburg, L. (2011). *Vertrekgeneigdheid onder verpleegkundigen*. Een onderzoek naar de vertrekgeneigdheid van verpleegkundigen in het Catharina-Ziekenhuis in Eindhoven. Scriptie Master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- VanVoorhis, C.W. en B.L. Morgan (2001). Statistical Rules of Thumbs: What We Don't Want to Forget About Sample Sizes. *Psi Chi Journal of Undergraduate Research*. Vol. 6, No. 4, 139-141.
- Vocht, De A. (2013). *Basishandboek SPSS 21, IBM SPSS statistics*. Utrecht. Bijleveld Press.

Weibel, A, Rost, K, & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector-Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.

Website cbs:

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/cijfers/extra/tension-meter.htm>, geraadpleegd op 9 oktober 2013.

Bijlage 1: Vragenlijst

Vertrekgenigheid onder gemeenteambtenaren

1.

DEEL 1: PERSOONLIJKE SITUATIE

Bij welke gemeente bent u werkzaam? *

- Hellevoetsluis
- Goeree Overflakkee
- Maassluis
- Krimpen aan de IJssel
- Midden-Delfland
- Druten
- Overig

2.

Wat is uw geslacht? *

- Man
- Vrouw

3.

Wat is uw geboortejaar? *

4.

Wat is uw hoogst afgeronde opleiding? *

- Lager onderwijs
- lbo/mavo/mulo
- havo/vwo/mbo
- hbo

- wo
 Overig

5.

Wat is uw feitelijke salarisschaal?

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Schaal 1 | <input type="checkbox"/> Schaal 8 | <input type="checkbox"/> Schaal 13 |
| <input type="checkbox"/> Schaal 2 | <input type="checkbox"/> Schaal 9 | <input type="checkbox"/> Schaal 14 |
| <input type="checkbox"/> Schaal 3 | <input type="checkbox"/> Schaal 10 | <input type="checkbox"/> Schaal 15 |
| <input type="checkbox"/> Schaal 4 | <input type="checkbox"/> Schaal 10a | <input type="checkbox"/> Schaal 16 |
| <input type="checkbox"/> Schaal 5 | <input type="checkbox"/> Schaal 11 | <input type="checkbox"/> Schaal 17 |
| <input type="checkbox"/> Schaal 6 | <input type="checkbox"/> Schaal 11a | <input type="checkbox"/> Schaal 18 |
| <input type="checkbox"/> Schaal 7 | <input type="checkbox"/> Schaal 12 | |

6.

Sinds welk jaar werkt u voor uw huidige werkgever? *

7.

Sinds welk jaar werkt u in uw huidige functie? *

8.

Wat voor dienstverband heeft u? *

- Vast dienstverband
 Tijdelijk dienstverband

9.

DEEL 2: MANAGEMENT EN LEIDERSCHAP

In welke mate vindt u dat uw direct leidinggevende

	In zeer geringe mate	In geringe mate	neutraal	In grote mate	In zeer grote mate
a. ervoor zorgt dat individuele medewerkers goede ontwikkelingsmogelijkheden hebben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. hoge prioriteit geeft aan werktevredenheid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. goed is in het plannen van werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. goed is in het oplossen van conflicten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.

Beantwoordt u alstublieft de volgende vragen over de sociale ondersteuning van uw leidinggevende.

	Nooit				Vaak
a. Is uw direct leidinggevende in staat om uw werk en de resultaten daarvan op waarde in te schatten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Geeft uw direct leidinggevende een mening over uw werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Geeft uw direct leidinggevende u ondersteunend advies?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.

Is uw leidinggevende in het algemeen bereid om u te helpen bij de uitvoering van uw taken?

	Weinig bereid is om mij te helpen				Zeer bereid is om mij te helpen
Ik vind dat hij of zij...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.

DEEL 3: BELONING

Hoe tevreden bent u met uw salaris

	Helemaal niet tevreden			Zeer tevreden	
a. in verhouding tot uw inkomensbehoefte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. gezien de salariering van andere vergelijkbare beroepen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. gezien de salariering van ambtenaren in andere gemeenten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.

Hoe tevreden bent u over uw secundaire arbeidsvoorwaarden (pensioen, eindejaarsuitkering, ouderschapsverlof, reiskostenvergoeding, etc.) met betrekking tot

	Zeer ontevreden			Zeer tevreden	
a. uw pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. de waarde van deze secundaire arbeidsvoorwaarden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. de hoeveelheid die de organisatie bijdraagt aan deze secundaire arbeidsvoorwaarden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. het aantal ontvangen voordelen aan secundaire arbeidsvoorwaarden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.

Prestatiebeloning

Prestatiebeloning is een beloningsvorm, waarbij het salaris deels afhankelijk is van de geleverde prestatie. Door het leveren van een gemiddelde prestatie verdient een persoon het normale salaris. Door het leveren van een hogere prestatie dan gemiddeld, kan iemand meer dan het huidige salaris verdienen. Bij een mindere prestatie verdient een persoon minder dan het huidige normale salaris. Hieronder volgen een aantal stellingen over prestatiebeloning. Kruis het vakje aan dat het beste uw mening weergeeft.

a. Ik vind het prettig om betaald te krijgen op basis van de prestaties die ik lever	Volledig oneens			Zeer mee eens	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b. Prestatiebeloning lijkt mij een aantrekkelijk beloningssysteem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Ik zou willen dat de organisatie, waar ik nu werk, gebruik zou maken van prestatiebeloning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Ik geef niet de voorkeur aan prestatiebeloning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Ik word graag beloond naar werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Ik heb het liefst salaris naar prestatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Ik zou graag een prestatiebonus willen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Ik zou willen dat mijn loon meer afhankelijk is van mijn prestaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Ik ben bang minder te gaan verdienen, wanneer er in de organisatie waar ik werk prestatiebeloning wordt ingevoerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.

DEEL 4: DOORGROEIMOGEELIJKHEDEN

Hieronder volgen een aantal stellingen. Kruis het vakje aan dat het beste uw mening weergeeft.

	In zeer geringe mate			In zeer grote mate	
a. Vereist uw werk dat u het initiatief neemt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Heeft u de mogelijkheid om door uw werk nieuwe dingen te leren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Kunt u uw vaardigheden en expertise in uw werk gebruiken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Is uw werk gevarieerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16.

Hieronder volgen een aantal stellingen over carrièreperspectief. Kruis het vakje aan dat het beste uw mening weergeeft.

	Dat is zo	Dat is niet zo
a. Ik verwacht dat ik binnen enkele jaren in deze organisatie een hogere functie zal hebben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b. Ik heb hier goede vooruitzichten op promotie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Ik verwacht binnen deze organisatie een goede carrière te kunnen maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17.

DEEL 5: VERHOUDING WERK EN PRIVE

Hieronder volgen een aantal stellingen. Kruis het vakje aan dat het beste uw mening weergeeft.

	Totaal niet mee eens			Totaal mee eens		n.v.t.
a. De werkeisen verstoren mijn privé- en gezinsleven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. De hoeveelheid tijd die mijn werk in beslag neemt, maakt het moeilijk om aan mijn gezinsverantwoordelijkheden te voldoen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. De dingen die ik thuis wil doen, worden niet uitgevoerd vanwege mijn werkeisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Mijn werk brengt spanning met zich mee waardoor het moeilijk is om aan huiselijke plichten te voldoen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Door werkgerelateerde plichten, moet ik mijn plannen voor familie activiteiten veranderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. De eisen van mijn gezin en echtgeno(o)t(e)/partner verstoren mijn werkgerelateerde activiteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Ik moet dingen op het werk uitstellen vanwege de eisen thuis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Dingen die ik op het werk wil doen, worden niet gedaan vanwege de eisen van mijn gezin of echtgeno(o)t(e)/partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Mijn leven thuis verstoort de verantwoordelijkheden op mijn werk, zoals op tijd komen, dagelijkse taken voltooien en overuren maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Gezinsgerelateerde spanning verstoort mijn bekwaamheid om werkgerelateerde taken uit te voeren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18.

DEEL 6: BAANTEVREDENHEID

Hoe tevreden bent u met...

	Zeer ontevreden		Zeer tevreden	
a. uw werkvooruitzichten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. de fysieke arbeidsomstandigheden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. de manier waarop uw bekwaamheden worden benut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. uw werk als geheel, alles bij elkaar genomen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19.

DEEL 7: ANTICIPATIE BIJ REORGANISATIE

Deze vraag heeft betrekking op reorganisaties binnen de gemeente naar aanleiding van bezuinigingen en taakverzwaring door decentralisatie.

Als u aan uw huidige situatie denkt met betrekking tot reorganisatie binnen uw organisatie, kunt u aangeven in welke mate u het (helemaal) eens of (helemaal) oneens bent met de volgende stellingen?

	Helemaal mee eens		Helemaal mee oneens	
a. Ik ben bang dat ik mijn baan verlies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Ik maak mij zorgen of ik mijn baan kan behouden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Ik ben er zeker van dat ik mijn baan kan behouden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Ik denk dat ik mijn baan kwijt kan raken in de nabije toekomst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Waarschijnlijk krijg ik in de komende 3 jaar een betere baan in deze organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20.

Door reorganisatie binnen mijn organisatie...

	Helemaal mee eens			Helemaal mee oneens	
a. verwacht ik dat mijn organisatie binnen 3 jaar gaat krimpen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. bestaat er een aanzienlijke kans dat binnen 3 jaar mijn werkzaamheden in de organisatie minder interessant worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. acht ik het waarschijnlijk dat binnen 3 jaar de werksfeer zal worden beïnvloed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21.

DEEL 8: VERTREKGENEIGDHEID

Hieronder volgen een aantal stellingen. Kruis het vakje aan dat het beste uw mening weergeeft.

	Nee nooit			Zeer vaak	
a. Heeft u er in de afgelopen maanden er weleens aan gedacht om ander werk te zoeken of ergens anders te gaan werken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Heeft u in het afgelopen jaar er wel eens iets aan gedaan om te proberen ander werk te vinden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22.

	Zeker			Zeker niet	
Als het aan u zou liggen, zou u dan over 5 jaar nog bij deze organisatie werken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23.

Hoe vaak gedurende het afgelopen jaar dacht u erover om

	Nooit	Enkele keren per jaar	Enkele keren per maand	Enkele keren per week
a. naar een andere afdeling over te stappen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b. een functie in een andere gemeente te zoeken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. een functie binnen een andere overheidssector te zoeken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. een werkgever buiten de overheidssector te zoeken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. zelfstandig te worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Versturen

Pagina: 3

Hartelijk dank voor uw medewerking!

(c) Joan van Rixtel

Bijlage 2: Correlatiematrix

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Management en leiderschap												
1	Quality of leadership	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1									
2	Social support from the superior	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,646** ,000	1								
Beloning												
3	Satisfaction with salary	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,369** ,000	,232** ,001	1							
4	Pay and benefits	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,264** ,000	,215** ,000	,392** ,000	1						
Doorgroeimogelijkheden												
5	Carrière mogelijkheden	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,238** ,000	-,196** ,001	-,067 ,270	-,116 ,056	1					
Verhouding werk/privé												
6	Work-family conflict/ Family-work conflict	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,113 ,073	-,068 ,283	-,169** ,007	-,066 ,294	,067 ,294	1				
Baantevredenheid												
7	Job satisfaction	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,456** ,000	,368** ,000	,283** ,000	,220** ,000	-,123* ,043	-,231** ,000	1			
Anticipatie reorganisatie												
8	Job security	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,068 ,260	,060 ,327	,025 ,674	,119* ,048	-,133* ,028	-,171** ,006	,194** ,001	1		
Prestatiebeloning												
9	Voorkeur voor prestatiebeloning	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,073 ,231	-,026 ,676	-,197** ,001	-,076 ,209	-,045 ,460	,070 ,268	-,036 ,551	,155* ,011	1	
10	Vertrekgenigheidheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,413** ,000	-,261** ,000	-,202** ,001	-,183** ,002	,150* ,013	,226** ,000	-,557** ,000	-,090 ,136	,135* ,026	1

* significantie <0,05

** significantie <0,01

Bijlage 3: Lineaire regressieanalyse

Met baantevredenheid

Determinanten + richting hypothesen (-, +)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
N = 282					
(Constant)	5,786	,667		8,680	,000
Management en leiderschap					
Quality of Leadership (-)	-,378	,108	-,274	-3,497	,001
Social support from the superior (-)	,103	,105	,072	,978	,329
Beloning					
Satisfaction with salary (-)	,069	,083	,058	,837	,404
Pay and benefits (-)	,020	,089	,015	,227	,821
Doorgroeimogelijkheden					
Carrière mogelijkheden (-)	-,762	,251	-,176	-3,036	,003
Verhouding werk en privé					
Work-family conflict/Family-work conflict (+)	,130	,111	,072	1,165	,246
Baantevredenheid					
Job satisfaction (-)	-1,008	,140	-,499	-7,220	,000
Anticipatie bij reorganisatie					
Job security (-)	,094	,070	,083	1,341	,182
Prestatiebeloning (+)	,172	,111	,096	1,550	,123
Controlevariabelen					
Geslacht dummy	,101	,130	,045	,779	,437
Organisatieverblijftijd	-,011	,006	-,123	-2,080	,039
R² = 0,488					

* significantie <0,05

** significantie <0,01

Zonder baantevredenheid

Determinanten + richting hypothesen (-, +)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
N = 282					
(Constant)	4,122	,714		5,776	,000
Management en leiderschap					
Quality of Leadership (-)	-,555	,120	-,403**	-4,628	,000
Social support from the superior (-)	-,028	,118	-,019	-,233	,816
Beloning					
Satisfaction with salary (-)	-,006	,094	,005	-,064	,949
Pay and benefits (-)	,025	,101	-,018	,242	,809
Doorgroeimogelijkheden					
Carrièremogelijkheden (-)	,583	,285	-,134*	-2,041	,043
Verhouding werk en privé					
Work-family conflict/Family-work conflict (+)	,268	,125	,148*	2,148	,033
Anticipatie bij reorganisatie					
Job security (-)	-,005	,078	,005	,068	,946
Prestatiebeloning (+)	,180	,126	,100	1,423	,156
Controlevariabelen					
Geslacht dummy	,189	,147	,084	1,282	,202
Organisatieverblijftijd	-,017	,006	-,180**	-2,712	,007
R² = 0,325					

* significantie <0,05

** significantie <0,01

Bijlage 4: Mediatie analyse baantevredenheid (lineaire regressieanalyse)

Stap 1: onafhankelijke variabelen afgezet tegen afhankelijke variabele
vertrekgenigheidheid

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,122	,714		5,776	,000
	Quality of Leadership	-,555	,120	-,403	-4,628	,000
	Social support from the superior	-,028	,118	-,019	-,233	,816
	Satisfaction with salary	,006	,094	,005	,064	,949
	Pay and benefits	-,025	,101	-,018	-,242	,809
	Carrièremogelijkheden_	-,583	,285	-,134	-2,041	,043
	Work-family conflict/Family-work conflict	,268	,125	,148	2,148	,033
	Job security	,005	,078	,005	,068	,946
	Prestatiebeloning	,180	,126	,100	1,423	,156
	Geslacht dummy	,189	,147	,084	1,282	,202
	Organisatie verblijftijd	-,017	,006	-,180	-2,712	,007

Stap 2: onafhankelijke variabelen afgezet tegen baantevredenheid

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,532	,351		4,367	,000
	Quality of Leadership	,182	,059	,264	3,077	,002
	Social support from the superior	,123	,058	,173	2,120	,035
	Satisfaction with salary	,067	,046	,113	1,452	,148
	Pay and benefits	,046	,050	,066	,914	,362
	Carrièremogelijkheden_	-,174	,141	-,080	-1,240	,217
	Work-family conflict/Family-work conflict	-,121	,062	-,133	-1,949	,053
	Job security	,093	,039	,163	2,402	,017
	Prestatiebeloning	,004	,061	,004	,060	,952
	Geslacht dummy	-,086	,073	-,076	-1,173	,242
	Organisatie verblijftijd	,006	,003	,130	1,982	,049

a. Dependent Variable: Job satisfaction

Stap 3: baantevredenheid afgezet tegen vertrekgenigheidheid

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	5,745	,309		18,610	,000
	Job satisfaction	-1,150	,103	-,557	-11,129	,000

a. Dependent Variable: Vertrekgenigheidheid

Stap 4: alle onafhankelijke variabelen inclusief baantevredenheid afgezet tegen vertrekgenigheid

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	5,786	,667		8,680	,000
	Quality of Leadership	-,378	,108	-,274	-3,497	,001
	Social support from the superior	,103	,105	,072	,978	,329
	Satisfaction with salary	,069	,083	,058	,837	,404
	Pay and benefits	,020	,089	,015	,227	,821
	Carrière mogelijkheden_	-,762	,251	-,176	-3,036	,003
	Work-family conflict/Family-work conflict	,130	,111	,072	1,165	,246
	Job security	,094	,070	,083	1,341	,182
	Prestatiebeloning	,172	,111	,096	1,550	,123
	Geslacht dummy	,101	,130	,045	,779	,437
	Organisatie verblijftijd	-,011	,006	-,123	-2,080	,039
	Job satisfaction	-1,008	,140	-,499	-7,220	,000

a. Dependent Variable: Verloopgenigheid

Bijlage 5: Logistische regressieanalyse extramurale oriëntatie

Met baantevredenheid

Determinanten + richting hypothesen (-, +)	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
N = 213						
Management en leiderschap						
Quality of Leadership (-)	-,565	,401	1,985	1	,159	,568
Social support from the superior (-)	,270	,384	,494	1	,482	1,309
Beloning						
Satisfaction with salary (-)	,053	,308	,029	1	,865	1,054
Pay and benefits (-)	,086	,330	,069	1	,793	1,090
Doorgroeimogelijkheden						
Carrière mogelijkheden (-)	-,744	,760	,960	1	,327	,475
Verhouding werk en privé						
Work-family conflict/Family-work conflict (+)	1,079	,440	6,031	1	,014	2,943
Baantevredenheid						
Job satisfaction (-)	-1,905	,589	10,463	1	,001	,149
Anticipatie bij reorganisatie						
Job security (-)	-,673	,268	6,299	1	,012	,510
Prestatiebeloning (+)						
	1,052	,419	6,315	1	,012	2,864
Controlevariabelen						
Geslacht dummy	,660	,473	1,943	1	,163	1,934
Organisatieverblijftijd	-,064	,020	10,533	1	,001	,938
Constant	6,391	2,474	6,674	1	,010	596,472
Nagelkerke R² = 0,500						

* significantie <0,05

** significantie <0,01

Zonder baantevredenheid

Determinanten + richting hypothesen (-, +)	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
N = 213						
Management en leiderschap						
Quality of Leadership (-)	-,837	,377	4,922	1	,027	,433
Social support from the superior (-)	,141	,357	,156	1	,693	1,152
Beloning						
Satisfaction with salary (-)	-,142	,268	,280	1	,597	,868
Pay and benefits (-)	,077	,300	,066	1	,798	1,080
Doorgroeimogelijkheden						
Carrièremogelijkheden (-)	-,317	,718	,195	1	,659	,729
Verhouding werk en privé						
Work-family conflict/Family-work conflict (+)	1,231	,407	9,162	1	,002	3,426
Anticipatie bij reorganisatie						
Job security (-)	-,633	,244	6,707	1	,010	,531
Prestatiebeloning (+)						
	,845	,369	5,234	1	,022	2,327
Controlevariabelen						
Geslacht dummy	,707	,440	2,589	1	,108	2,029
Organisatieverblijftijd	-,060	,018	11,754	1	,001	,941
Constant	2,271	1,919	1,400	1	,237	9,688
Nagelkerke R² = 0,408						

* significantie <0,05

** significantie <0,01

Bijlage 6: Logistische regressieanalyse private oriëntatie

Met baantevredenheid

Determinanten + richting hypothesen (-, +)	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
N = 213						
Management en leiderschap						
Quality of Leadership (-)	-,069	,308	,050	1	,824	,934
Social support from the superior (-)	,102	,312	,107	1	,744	1,107
Beloning						
Satisfaction with salary (-)	-,113	,255	,197	1	,658	,893
Pay and benefits (-)	-,058	,271	,046	1	,830	,943
Doorgroeimogelijkheden						
Carrière mogelijkheden (-)	-1,779	,806	4,867	1	,027	,169
Verhouding werk en privé						
Work-family conflict/Family-work conflict (+)	-,056	,342	,027	1	,869	,945
Baantevredenheid						
Job satisfaction (-)	-1,565	,473	10,947	1	,001	,209
Anticipatie bij reorganisatie						
Job security (-)	-,453	,214	4,490	1	,034	,636
Prestatiebeloning (+)						
	,820	,337	5,924	1	,015	2,271
Controlevariabelen						
Geslacht dummy	,792	,386	4,200	1	,040	2,208
Organisatieverblijftijd	-,038	,016	5,399	1	,020	,963
Constant	6,754	2,166	9,725	1	,002	857,896
Nagelkerke R² = 0,366						

* significantie <0,05

** significantie <0,01

Zonder baantevredenheid

Determinanten + richting hypothesen (-, +)	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
N = 213						
Management en leiderschap						
Quality of Leadership (-)	-,328	,292	1,262	1	,261	,720
Social support from the superior (-)	-,040	,294	,019	1	,892	,961
Beloning						
Satisfaction with salary (-)	-,190	,233	,665	1	,415	,827
Pay and benefits (-)	-,103	,254	,164	1	,685	,902
Doorgroeimogelijkheden						
Carrièremogelijkheden (-)	-1,372	,770	3,169	1	,075	,254
Verhouding werk en privé						
Work-family conflict/Family-work conflict (+)	,192	,311	,381	1	,537	1,212
Anticipatie bij reorganisatie						
Job security (-)	-,452	,197	5,258	1	,022	,636
Prestatiebeloning (+)	,698	,307	5,173	1	,023	2,010
Controlevariabelen						
Geslacht dummy	,790	,367	4,626	1	,031	2,204
Organisatieverblijftijd	-,040	,015	7,006	1	,008	,961
Constant	3,353	1,760	3,627	1	,057	28,579
Nagelkerke R² = 0,276						

* significantie <0,05

** significantie <0,01