

2014



ERASMUS  
UNIVERSITEIT  
ROTTERDAM

## **JONGEREN BLIJVEN BOEIEN**

*Onderzoek naar vertrekmotieven van jonge provincie ambtenaren*

Masterscriptie Bestuurskunde | Z. Bholai

# Jongeren blijven boeien

*Onderzoek naar vertrekmotieven van jonge provincie ambtenaren*

**Z. Bholai**  
**315747**

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Master of Public Administration



Eerste lezer: Dr. J.L.M. Hakvoort

Tweede lezer: Mevr. M.A. Beukenholdt-ter Mors

Datum 13 juni 2014

## Voorwoord

*'Zal ik je vertellen wat het geheim is dat me naar mijn doel heeft geleid?*

*Mijn kracht ligt uitsluitend in doorzetten' - Louis Pasteur*

Bovenstaande uitspraak van de Franse scheikundige en bioloog, Louis Pasteur, brengt mijn weg naar dit eindresultaat treffend onder woorden. Deze masterscriptie is voor mij het product van vastberadenheid en een flinke dosis doorzettingsvermogen waarmee ik de avondopleiding Bestuurskunde aan het Erasmus Universiteit te Rotterdam afrond. En ondanks de bekende hobbels op de weg ben ik tevreden met waar het mij heeft gebracht. Het opzetten van het onderzoek, het analyseren van de data, het schrijven en het herschrijven van deze scriptie was een uiterst leerzaam en plezierig proces. Deze scriptie was echter niet tot stand gekomen zonder de ondersteuning van verschillende mensen. Die wil ik nu dan ook hartelijk bedanken.

De afgelopen jaren hebben vooral in het teken gestaan van het combineren van deze studie met een full-time baan en een privé-leven. Ik dank daarom ook allereerst mijn echtgenoot die mij hierin steunde, begrip toonde voor de uitdaging waarvoor ik stond en altijd stimuleerde om door te gaan. Nu tijd om samen andere leuke dingen te ondernemen! Natuurlijk bedank ik mijn familie ook heel erg voor hun support en begrip. Heb vaak nee moeten zeggen tegen de leuke familiefeestjes.

Daarnaast wil ik mijn werkgever bedanken voor het faciliteren van de opleiding, maar ook voor de deelname aan mijn onderzoek. Ook de overige provincies dank ik voor hun deelname aan het onderzoek en het beschikbaar stellen van data. Mijn directe collega's toonden veel interesse in mijn scriptieproces en bleven mij motiveren. Die wil ik bij deze ook bedanken. Fijn om met jullie samen te werken! Verder wil ik Kinge, Holger, Ellen en Corjan enorm bedanken voor een 'plan de campagne', de lessen in statistiek en SPSS, maar vooral voor de coachende gesprekken.

En - last but not least - wil ik mijn begeleider, Jan Hakvoort, hartelijk bedanken voor zijn geduld, kritische blik doch opbouwende feedback, de vrijheid om mijn onderzoek vorm te geven met daarbij het waardevolle advies; hou het simpel. Dank!

Z. Bholai

Den Haag, juni 2014

# Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	7
1.1	Aanleiding.....	7
1.2	Probleemstelling.....	9
1.2.1	Doelstelling.....	9
1.2.2	Centrale onderzoeksvraag.....	9
1.2.3	Deelvragen.....	10
1.3	Onderzoeksopzet.....	10
1.4	Relevantie.....	11
1.5	Leeswijzer.....	12
2	Achtergrond onderzoek.....	13
2.1	Economische verandering: Bezuinigen.....	13
2.2	Demografische veranderingen: Vergrijzing en ontgroening.....	13
2.3	Aantrekkende arbeidsmarkt.....	14
2.4	Personeelsbestand van de Rijksoverheid.....	15
2.5	Personeelsbestand van gemeenten.....	17
2.6	Provincie, wat is het en wat doet het?.....	18
2.7	Personeelsbestand provincies.....	18
2.8	Meerjarenbeleidsnota HRM provincies.....	20
3	Theoretisch kader.....	22
3.1	Vrijwillig vertrek (turnover).....	22
3.1.1	De effecten van vertrek op de organisatie.....	23
3.2	Integraal turnovermodel van Price en Mueller.....	25
3.3	Determinanten van vertrek.....	29
3.3.1	Determinanten uit causaal model Price 2001.....	29
3.3.2	Determinanten uit meta-analyse Hom en Griffeth.....	32
3.3.3	Vertrekredenen binnen Nederlandse publieke sector.....	34
3.3.4	Arbeidstevredenheid, de afhankelijke variabele.....	35
3.3.5	Arbeidstevredenheid in de Nederlandse publieke sector.....	37

3.3.6	Persoon – Organisatie fit (P-O fit).....	38
3.3.7	Public Service Motivation (PSM) .....	39
3.3.8	Red tape.....	41
3.4	Conceptueel model en hypothesen .....	42
4	Methodiek.....	44
4.1	Respondenten .....	44
4.2	Operationalisering .....	44
4.3	Procedure.....	48
5	Resultaten: toetsing hypothesen .....	49
5.1	Belang van alle mogelijke voorspellers.....	49
5.2	Invloed Baan-en organisatiekenmerken en deelaspecten op arbeidstevredenheid .....	50
5.3	Invloed PSM, P-O fit op arbeidstevredenheid.....	52
5.4	Invloed PSM fit en Red-tape op arbeidstevredenheid .....	52
6	Resultaten: analyse tevredenheids – en vertrekvraag .....	53
6.1	Tevredenheid met provincie als werkgever.....	53
6.2	Arbeidstevredenheid jongeren.....	53
6.3	Resultaten tevredenheidsvraag .....	54
6.3.1	Jonge provincied medewerkers MEEST tevreden over collega's .....	56
6.3.2	Jonge provincied medewerkers MINST tevreden over mate van bureaucratie .....	57
6.3.3	Persoon-Organisatie fit (P-O fit) .....	57
6.3.4	Public Service Motivation (PSM) en PSM-fit.....	58
6.3.5	Red tape.....	60
6.4	Resultaten vertrekvraag .....	61
6.4.1	Loopbaanmogelijkheden, bureaucratie en takenpakket belangrijkste vertrekmotieven	61
6.4.2	Andere vertrekredenen .....	63
6.4.3	Waar vertrekken jongeren naar ?.....	64
7	Conclusies en aanbevelingen.....	65

Literatuurlijst.....	70
Bijlage: Uitnodigingsbrieven .....	73
Bijlage: Vragenlijst .....	76

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Het personeelsbestand van de Nederlandse overheid vergrijst en de effecten van die vergrijzing zijn beschreven in *'De grote uittocht'*. Uit het rapport van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties blijkt dat zeven van de huidige tien (70%) ambtenaren in 2020 vertrokken zijn. Daarvan gaat ongeveer de helft met pensioen. In 2010 hebben de zogenaamde 'babyboomers'<sup>1</sup> dit type uitstroom al in gang gezet. De rest van het uitstromend personeel stapt over naar een andere werkgever of stopt om andere redenen met werken. De vervangingsvraag die hierdoor ontstaat, moet vervuld worden door de potentiële beroepsbevolking<sup>2</sup>. Dit is echter niet zo eenvoudig te realiseren, omdat er tegelijkertijd sprake is van ontgroening van de samenleving. Ontgroening houdt in dat het aandeel jongeren in de bevolking afneemt door een daling van het geboortecijfer. Het aandeel jongeren (tot 30 jaar) in Nederland daalt al sinds eind jaren '80: van 44% in 1988 tot 36% in 2007. Deze trend zet naar verwachting door tot ongeveer 34% in 2025. Dit fenomeen zorgt voor een verdere afname van de potentiële beroepsbevolking. Bovendien zal hierdoor de 'grijze druk' - de verhouding tussen 65-plussers en de (potentieel) werkzame bevolking – blijven oplopen van 23% in 2006 naar 47% in 2023 (De Ruiter, 2010). Het gevolg is dat grote personeelstekorten ontstaan, bij Nederlandse werkgevers en in het bijzonder bij de overheid.

Tegelijkertijd hebben we te maken met de gevolgen van de economische crisis. De bezuinigingsmaatregelen van de regering hebben een enorm negatief impact op de werkgelegenheid. Het openbaar bestuur moet immers forse bezuinigingsopgaven realiseren om te komen tot een compactere overheid. Op vele overheidssites zijn nu weinig of zelfs géén vacatures te bespeuren om zo de klappen van de reducties op te kunnen vangen. Nieuw personeel wordt weinig geworven (Binnenlands Bestuur, Bekkers, 2010). Experts bekritisieren dergelijke maatregelen, omdat zij van mening zijn dat een vacaturestop ertoe leidt dat de overheid van de arbeidsmarkt verdwijnt terwijl ook in tijden van bezuinigingen de overheid actief zou moeten blijven, opdat de concurrentiepositie van overheidsorganisaties gewaarborgd blijft. Immers, zodra de economie, en ook de arbeidsmarkt, zich weer herstelt zal de krapte op de arbeidsmarkt terugkeren. Dan is het een uitdaging om goed opgeleid personeel te vinden die ambtenaar willen worden (Binnenlands Bestuur, Bekkers, 2010).

---

<sup>1</sup> Met babyboomers wordt bedoeld, de generatie die geboren is in de jaren na de Tweede Wereldoorlog (1945) die de pensioen gerechtigde leeftijd van 65 vanaf 2010 bereiken.

<sup>2</sup> Alle personen die zich gezien hun leeftijd (20-64 jaar) zouden kunnen aanbieden op de arbeidsmarkt.

Uiteraard is dit fenomeen niet uniek voor de overheid. Private organisaties worden tevens geconfronteerd met de effecten van bovengenoemde ontwikkelingen, maar de situatie voor de publieke sector is zorgwekkender, omdat deze sector sterker is vergrijsd dan de private sector (Steijn e.a. 2009). In 2006 is 32% van het overheidspersoneel vijftig jaar of ouder, tegenover 19% van het personeel in de marktsector (Annema en Van Zevenbergen, 2008). Daarnaast werken er relatief minder jongeren bij de overheid dan in de private sector namelijk 15% in de publieke sector tegenover 30% in de marktsector. Bij het Rijk is het aandeel jongeren nog lager: hier is slechts een op de tien werknemers jonger dan dertig jaar (Annema en Van Zevenbergen, 2008). Bovendien wordt de kans op knelpunten bij de overheid vergroot doordat de vraag naar hoger opgeleiden in deze sector relatief hoger is. Om haar publieke taken te kunnen blijven uitvoeren is het voor de overheid daarom van groot belang dat kwalitatief hoogwaardig (jong) personeel instroomt om aan de vervangingsvraag ten gevolge van de vergrijzing te kunnen voldoen.

Binnen het openbaar bestuur zijn er ook nog verschillen. De provincies zijn sterker vergrijsd dan gemeenten, Rijk en waterschappen. Bij provincies is dat 24% tussen 55-65 jaar terwijl dat bij het Rijk 19% is. De gemiddelde leeftijd van de provincieambtenaar is 46,5 en deze stijgt jaarlijks (Personeelsmonitor Provincies, 2010). Verder maken jongeren onder de 35 jaar wel 52% van de instroom uit, maar tevens 30% van de uitstroom (Personeelsmonitor Provincies, 2010). Voor het middenbestuur is het dus extra noodzakelijk om jonge hoogopgeleiden aan te trekken. Deze noodzaak staat op gespannen voet met de bezuinigingsmaatregelen.

Hoe kunnen provincies gegeven deze omstandigheden op termijn tóch die toenemende vervangingsproblematiek het hoofd bieden? De samenstelling van het personeelbestand van provincies is van dien aard dat het noodzakelijk is om meer jongeren in dienst te houden om te komen tot meer evenwichtigheid. Hoewel de werkgelegenheid afneemt op lange termijn bij provincies blijft het van belang dat jongeren geïnteresseerd blijven voor het werken bij provincies. Via traineeships worden jongeren wel binnengehaald, maar vertrekken dan ook weer gauw. Belangrijker is dus de vraag hoe provincies jongeren kunnen blijven boeien wanneer zij eenmaal binnen zijn? Uit onderzoek van het interim-bureau, Yacht, blijkt dat talent veel meer gekoesterd mag worden binnen de overheid. Want hoewel overheidsorganisaties zich wel degelijk realiseren dat talentvolle medewerkers weglopen als zij geen uitdagende en interessante opdrachten krijgen, blijkt de overheid er niet echt in te slagen om talentvolle medewerkers te prikkelen en te behouden. Dit maakt de overheid des te meer kwetsbaar voor uitstroom van kennis (Inoverheid, Voors, 2011).



## **1.2 Probleemstelling**

### **1.2.1 Doelstelling**

Gelet op het voorgaande is het doel van dit onderzoek daarom ook het verkrijgen van inzicht in de vertrekredenen van jonge provincieambtenaren. Uit vooronderzoek is gebleken dat binnen het openbaar bestuur de provincies als bestuurslaag sterker zijn vergrijsd dan andere bestuurslagen. Dit betekent dat de vervangingsvraag ten gevolge van het vertrek van oudere werknemers bij provincies relatief groter is. Derhalve is het voor provincies van belang om jong talent te blijven boeien en te binden. Met dit onderzoek wordt getracht inzicht te geven in de beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare vertrekredenen van jonge provincieambtenaren. Voor de vervangingsproblematiek is deze kennis vanuit twee verschillende invalshoeken interessant namelijk “de instroom” alsook “de uitstroom” van jongeren. Bind- en boeifactoren worden doorgaans in één adem genoemd. Dit komt doordat beide invalshoeken betrekking hebben op push-en pull factoren die een werkgever aantrekkelijk maakt en houdt. Deze factoren zorgen ervoor dat mensen bij een werkgever willen werken en blijven werken. Inzicht in de vertrekredenen van jonge medewerkers bij provincies stelt deze sector in staat om maatregelen te treffen om talentvolle jongeren aan zich te binden en te blijven boeien. Dit onderzoek vormt een bijdrage aan het strategisch HRM-beleid van provincies, zodat zij op termijn meer (hoogopgeleide) jongeren in dienst houden om de uittocht van oudere werknemers op te vangen.

### **1.2.2 Centrale onderzoeksvraag**

Uit de doelstelling van dit onderzoek vloeit de hoofdvraag voort die centraal staat in deze scriptie. De centrale onderzoeksvraag richt zich op het vinden van verklaringen voor de uitstroom van jonge provinciale medewerkers en luidt als volgt:

*Wat zijn de redenen van vertrek van jonge werknemers tot de leeftijd van 35 jaar bij de provincies in de afgelopen 5 a 6 jaar en hoe verschillen de provincies daarin met Rijksoverheid en gemeenten*

### **1.2.3 Deelvragen**

De centrale onderzoeksvraag zal in stappen worden beantwoord. Hiervoor zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn de kenmerken van provincies en wat is de huidige stand van zaken van de arbeidsmarktsituatie, vergrijzing en vertrek bij provincies?
2. En hoe is dit te vergelijken met de Rijksoverheid en gemeenten?
3. Welke theorieën zijn er volgens de literatuur m.b.t vrijwillig vertrek van werknemers?
4. Hoe is het vertrek van werknemers te verklaren op basis van de literatuur?
5. Welke factoren hebben daadwerkelijk een rol gespeeld bij het vertrek van deze doelgroep?
6. Welke handelingsperspectieven zijn er voor provincies om jonge werknemers langer te behouden in het vervolg?

### **1.3 Onderzoeksopzet**

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zal een exploratief onderzoek worden uitgevoerd. Allereerst wordt een literatuurstudie uitgevoerd. Met de literatuurstudie wordt onderzocht wat de stand van de wetenschap is op het gebied van (vrijwillig) vertrek, arbeidstevredenheid en tot slot (arbeids)motivatie binnen de publieke sector. Hiermee wordt inzicht verkregen in de verschillende determinanten van vertrek. Op basis van de literatuurstudie zal vervolgens een vragenlijst worden ontwikkeld. Deze vragenlijst zal worden uitgezet bij jongeren (<35 jaar) die al vertrokken zijn bij de deelnemende provincies. Elk landsdeel (Noord, Midden, Zuid en Randstad) is vertegenwoordigd in dit onderzoek. De provincies die deelnemen zijn de provincies: Zuid-Holland (Randstad) Gelderland (Midden), Drenthe (Noord) en Noord-Brabant (Zuid). Van een enkele provincie is geen respons ontvangen op het verzoek tot deelname aan het onderzoek. Overige provincies vinden het onderzoek zeer relevant, maar hebben geen data beschikbaar, geven er op dit moment geen prioriteit aan wegens lopende reorganisaties of hebben zelf al een beeld van de vertrekredenen op basis van exitgesprekken. Uit de vragenlijst moet blijken welke redenen jonge provincieambtenaren hadden in de afgelopen jaren om de provincie als werkgever te verlaten. Alvorens de vragen uit te zetten bij de beoogde respondenten zal de vragenlijst worden getest aan de hand van een pilot. Deze stap zal op meerdere manieren bijdragen aan de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst (vgl. Fowler, 2002:114 via Van Thiel, 2007). De data verkregen uit de vragenlijst zal vervolgens in SPSS statistisch worden verwerkt. Na analyse van de onderzoeksresultaten

zullen deze zowel kwantitatief als kwalitatief worden beschreven. Deze scriptie eindigt tot slot met de beantwoording van de hoofdvraag en aanbevelingen voor de provincies.

## **1.4 Relevantie**

Bestuurskunde is de wetenschap die de inrichting, werking en het functioneren van het openbaar bestuur onderzoekt met als doel problemen in of van het openbaar bestuur op te lossen (Van Thiel, 2007). Het is geen wetenschap die zelf eigen (grote) theorieën heeft voortgebracht, maar niettemin uniek, omdat het een sociale wetenschap is die verschillende wetenschappelijke disciplines combineert om vraagstukken aan te pakken. Bestuurskundig onderzoek kenmerkt zich dan ook als een onderzoek dat gericht is op het vinden van oplossingen voor actuele problemen in of voor het Nederlandse openbaar bestuur (vgl. Robson, 2002). Dit verwijst vooral naar het toepassingsgerichte karakter van deze wetenschap waarbij bestuurskundigen de kennis die ze verzamelen in hun onderzoeken van de dagelijkse praktijk (empirie) van het openbaar bestuur als studieobject omzetten in oplossingen en voorschriften (Van Thiel, 2007). Het onderzoeken van de vertrekredenen van hoogopgeleide jongeren bij provincies geeft deze sector inzicht in aanknopingspunten voor het oplossen van dit probleem. Dit sluit aan bij de doelstelling van bestuurskundigen om het functioneren van het openbaar bestuur te optimaliseren.

De wetenschappelijke relevantie is vrij eenvoudig te duiden. Er is immers al veel (internationaal) onderzoek verricht naar dit onderwerp. Denk bijvoorbeeld aan het onderzoek van March & Simon (1958) die als één van de eerste een vertrekmodel presenteerden. Maar ook onderzoeken zoals die van Porter & Steers (1973), Mobley (1977), Hom & Griffeth (1991), Steers & Mowday (1981) Mueller & Price (1990) en Mitchell & Lee (2001). In 2000 komen Hom & Griffeth overigens met een uitgebreide meta-analyse van alle mogelijke voorspellers van vertrek. In Nederland is het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2010 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijk Relaties het meest recente onderzoek naar tevredenheid, instroom – en uitstroom van Nederlandse ambtenaren Dit onderzoek wijst uit wat de uitstroomredenen zijn binnen het totale openbaar bestuur, maar het geeft geen informatie over de uitstroomredenen van jongeren bij de provincies. Dit afstudeeronderzoek vormt daarom een bijdrage aan kennisvorming over vertrekmotieven van een specifieke doelgroep voor een specifiek deel van het openbaar bestuur in Nederland. De maatschappelijke relevantie is vanuit meerdere invalshoeken groot. Zoals eerder gezegd maken jongeren 52% van de instroom bij de provincie uit, maar maken tegelijkertijd ook 39% deel uit van de uitstroom. Om de vergrijzing het hoofd te kunnen bieden, moeten provincies

jongere werknemers niet alleen weten aan te rekken, maar ze ook vooral weten te binden aan de organisatie. Meer kennis over vertrekmotieven van jonge provincieambtenaren, draagt bij aan het ontwikkelen van beleid dat (beter) aansluit bij de wensen en verwachtingen van jonge provincieambtenaren met als doel jongeren langer voor de organisatie te behouden. Daarmee realiseren provincies niet alleen een evenwichtiger personeelsbestand, maar ook betere afspiegeling van de bevolking. Last but not least is het effect voor de maatschappij de waarborging van kwalitatief hoogwaardige publieke dienstverlening door provincies.

## **1.5 Leeswijzer**

Na deze inleiding volgt een beschrijvend hoofdstuk. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de context van dit onderzoek. Daarbij wordt inzicht gegeven in economische en demografische ontwikkelingen maar ook de ‘facts and figures’ van het personeelsbestand van de verschillende bestuurslagen. Hoofdstuk 3 vormt het theoretisch kader voor dit onderzoek. Op basis van de relevante theorieën wordt het conceptueel model gepresenteerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de hypothesen gebaseerd op het onderzoeksmodel. In hoofdstuk 4 wordt uiteen gezet langs welke methode dit onderzoek is uitgevoerd. De gevolgde procedures en de operationalisering van de concepten staan centraal hierin. De resultaten van het onderzoek worden beschreven in hoofdstuk 5 en 6 en bestaan dus uit twee delen. In het eerste deel worden de resultaten van de hypothesen weergegeven. Het tweede deel bevat resultaten ten aanzien van tevredenheid en vertrek. Tenslotte wordt dit onderzoek in het laatste hoofdstuk afgesloten met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen voor provincies.

## **2 Achtergrond onderzoek**

Het openbaar bestuur is onderhevig aan veranderingen in de omgeving. Burgers stellen hogere eisen aan de overheid en haar dienstverlening. In de politiek laait vanwege de economische omstandigheden de discussie op over de (kern)taken, de dienstverlening en de organisatie van het openbaar bestuur. Daarnaast zijn er veranderingen te constateren op de arbeidsmarkt van het openbaar bestuur. Kortweg zijn er drie belangrijkste ontwikkelingen voor de arbeidsmarkt van het openbaar bestuur: de bezuinigingen, de vergrijzing en de aantrekkende arbeidsmarkt op termijn (BZK, Arbeidsmarktanalyse openbaar bestuur, 2010). In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op deze ontwikkelingen. Daarna volgt een beschrijving van arbeidsmarktsituatie van drie bestuurslagen binnen het openbaar bestuur te weten het Rijk, de gemeenten en de provincies ter achtergrond van de probleemstelling in deze scriptie. Vervolgens wordt ingegaan op de ambitie van de provincies op het gebied van HRM.

### **2.1 Economische verandering: Bezuinigen**

De economische crisis heeft een gat geslagen in de overheidsbegroting. In 2008 kwam bij de overheid meer geld binnen dan werd uitgegeven. Dat overschot is in 2009 omgeslagen in een tekort van 4,9% en is in 2010 naar verwachting opgelopen tot 6,3% van het bruto binnenlands product (bbp). De staatsschuld is toegenomen van 45,5 % van het bbp in 2007 naar bijna 62 % in 2009 (Juniraming CPB). Bij ongewijzigd beleid zal dit verder oplopen naar bijna 74% van het bbp in 2015. In miljarden euro's uitgedrukt heeft de Economische en Monetaire Unie een schuld van 259 miljard in 2007, die oploopt tot 467 miljard in 2015 (CPB, 2010b via BZK Arbeidsmarktanalyse openbaar bestuur, 2010). Door de economische crisis zijn de uitgaven groter dan de inkomsten van de overheid. Ook het openbaar bestuur zal daarom zijn bijdrage moeten leveren aan het op orde krijgen van de overheidsfinanciën. Miljarden moeten worden bezuinigd om de overheidsfinanciën weer te herstellen en hebben ook gevolgen voor het personeelsbestand van overheden (BZK, Arbeidsmarktanalyse openbaar bestuur, 2010).

### **2.2 Demografische veranderingen: Vergrijzing en ontgroening**

De laatste jaren stijgt het aandeel ouderen in de Nederlandse bevolking gestaag. Dit betekent dat Nederland de komende jaren te maken krijgt met de gevolgen van de vergrijzing. Tegelijkertijd neemt het aandeel jongeren in de bevolking af. Deze ontwikkeling wordt ontgroening genoemd en is het gevolg van een daling van het geboortecijfer (Annema en Van Zevenbergen, 2008). De oudere, naoorlogse generatie die met pensioen gaan, moeten door de jongere generatie worden opgevolgd. Wanneer het aandeel jongeren in de potentiële

beroepsbevolking echter verder daalt, wordt het voor het de overheid steeds moeilijker om aan de vervangingsvraag te voldoen (Annema en Van Zevenbergen, 2008). In het openbaar bestuur werken 404.000 werknemers. Het grootste deel werkt bij gemeenten (44 %) en bij het rijk (31 %). Het overige is werkzaam bij provincies, waterschappen etc. Het personeelsbestand van de overheid is echter sterk vergrijsd. De komende jaren gaan dus veel ambtenaren met pensioen. In 2020 zijn in totaal 7 op de 10 werknemers bij de overheid en in het onderwijs vertrokken (BZK, De grote uittocht, 2010) Hierdoor ontstaan op termijn weer veel vacatures, maar de mogelijkheden om jongeren te werven worden steeds kleiner. Zeker als de arbeidsmarkt weer aantrekt, kunnen deze ontwikkelingen – ondanks bezuinigingen – leiden tot knelpunten in de personeelsvoorziening van het openbaar bestuur.

Tabel 1 geeft nog eens aan hoe sterk de overheid is vergrijsd in vergelijking tot de marktsector. Hieruit blijkt dat alle sectoren in het openbaar bestuur sterk zijn vergrijsd. De provincies zijn het meest vergrijsd. De tabel laat zien dat gemiddeld 54% 45 jaar of ouder is en slechts 18% jonger is dan 35 jaar. In de marktsector is maar 36% 45 jaar of ouder en een ongeveer even grote groep jonger dan 35 jaar.

**Tabel 1. Aandeel leeftijdscategorie per sector**

Sector	Openbaar bestuur*	Rijk**	Gemeenten	Provincies	Waterschappen	Markt***
15 - 24 jaar	2	2	2	1	1	13
25 - 34 jaar	16	18	15	14	13	23
35 - 44 jaar	28	28	28	27	29	29
45 - 54 jaar	33	34	33	34	34	23
55 - 64 jaar	21	19	22	24	22	12
65 en ouder	0,08	0,08	0,51	1,07	1,00	1,00

(Bron: BZK, Arbeidsmarktanalyse openbaar bestuur, 2010)

### 2.3 Aantrekkende arbeidsmarkt

Het personeelsbestand van het openbaar bestuur bestaat uit ruim 400.000 mensen. Het werk in het openbaar bestuur heeft betrekking op beleid, uitvoering, toezicht en ondersteuning. Het grootste deel van de werknemers heeft een uitvoerende functie. De meeste vacatures in het openbaar bestuur vragen om hoger en middelbaar economisch en administratief personeel of hebben betrekking op juridische en beveiligingsberoepen. Deze zijn goed voor een derde van alle vacatures in het openbaar bestuur. Provincies hebben echter relatief meer hoogopgeleiden (HBO en WO) in dienst. Voor de lange termijn is de verwachting is dat de werkgelegenheid in het openbaar bestuur als gevolg van de grote uittocht van oudere werknemers zal toenemen.

In een aantrekkelijke arbeidsmarkt zullen ook veel mensen ander werk vinden. Van elke tien banen in het openbaar bestuur zullen daarom – bij ongewijzigd beleid – de komende tien jaar zeker zes banen vrijkomen (BZK, Arbeidsmarktanalyse openbaar bestuur, 2010). Het zal niet altijd mogelijk zijn om boventallige werknemers te plaatsen op een vacature binnen of buiten hun organisatie. Zo ontstaan er weer meer moeilijk vervulbare vacatures in het openbaar bestuur (specialisten, technici, leidinggevendenden, klantgerichte hbo'ers). Moeilijk vervulbare vacatures kunnen leiden tot meer externe inhuur van specialisten (BZK, Arbeidsmarktanalyse openbaar bestuur, 2010).

## 2.4 Personeelsbestand van de Rijksoverheid

Van de 122.600 werknemers bij de rijksoverheid werkt 78% in uitvoeringsorganisaties. De rest (22%) is verdeeld over de functies: beleid, ondersteuning (bedrijfsvoering) en toezicht. De veroudering van het rijkspersoneelsbestand zet steeds verder door. Ten opzichte van 2009 is de gemiddelde leeftijd toegenomen met 0,8 jaar tot 45,1. Ruim 37% is 50 jaar of ouder. Het aantal jongeren tot 30 jaar daalt verder en vormt in 2010 nog maar 8% van het personeelsbestand. Onderzoek wijst uit dat ongeveer negentig procent van de hoogopgeleide jongeren binnen twee jaar na aantreden de eerste werkgever weer verlaat (Simons, 2009; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010a). Ook het Rijk heeft dus moeite met het behouden van jongeren. Jongeren komen binnen, al dan niet via een traineeprogramma, en vertrekken ook weer snel, terwijl de groep ouderen steeds ouder wordt.

**Tabel 2. Aandeel per leeftijdscategorie (2007-2010)**

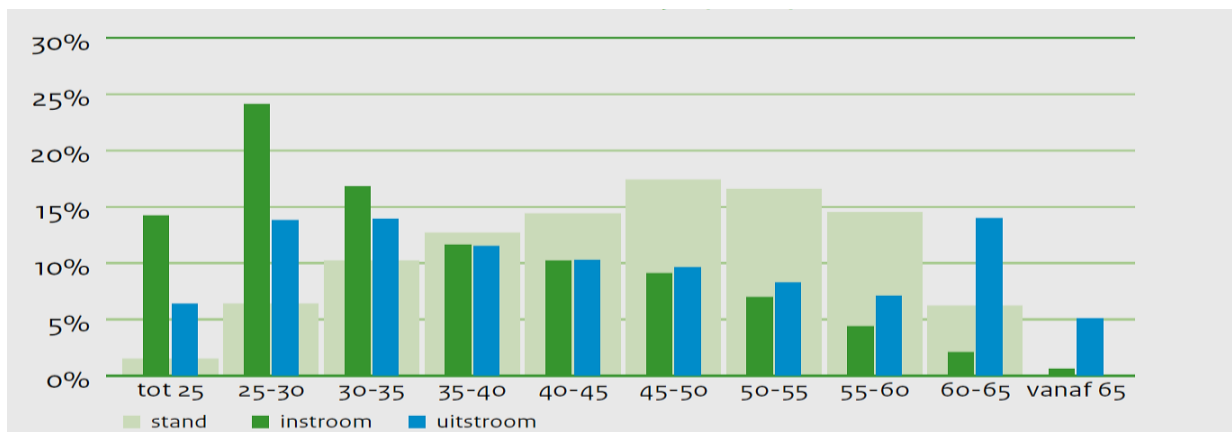
Leeftijd	2007	2008	2009	2010
tot 30	10,5%	10,0%	9,4%	7,9%
30-40	25,6%	24,6%	23,7%	22,9%
40-50	33,6%	32,9%	32,2%	31,8%
50 en ouder	30,3%	32,5%	34,7%	37,4%

(Bron: BZK, Sociaal Jaarverslag Rijk, 2010)

### *Instream, uitstroom en stand naar leeftijd*

In onderstaand figuur wordt voor 2010 in percentages inzicht gegeven in het aandeel instroom, uitstroom per leeftijdscategorieën en de totale stand van het aandeel medewerkers in de verschillende categorieën. In 2010 traden er 4689 medewerkers in dienst, veel minder dan in eerdere jaren. Van de intredende medewerkers was ruim 55% jonger dan 35 jaar. In 2010 vertrokken 6863 medewerkers, opnieuw minder dan in eerdere jaren. Van de vertrekkende medewerkers was ruim 26% 55 jaar of ouder. In absolute zin is de in- en uitstroom vergeleken met eerdere jaren aanzienlijk afgenomen. In tijden van economische crisis, gecombineerd met een kabinetsopdracht tot personeelsreductie, neemt de mobiliteit van de werknemers duidelijk af.

**Figuur 3. Instroom, uitstroom en stand naar leeftijd (2010)**



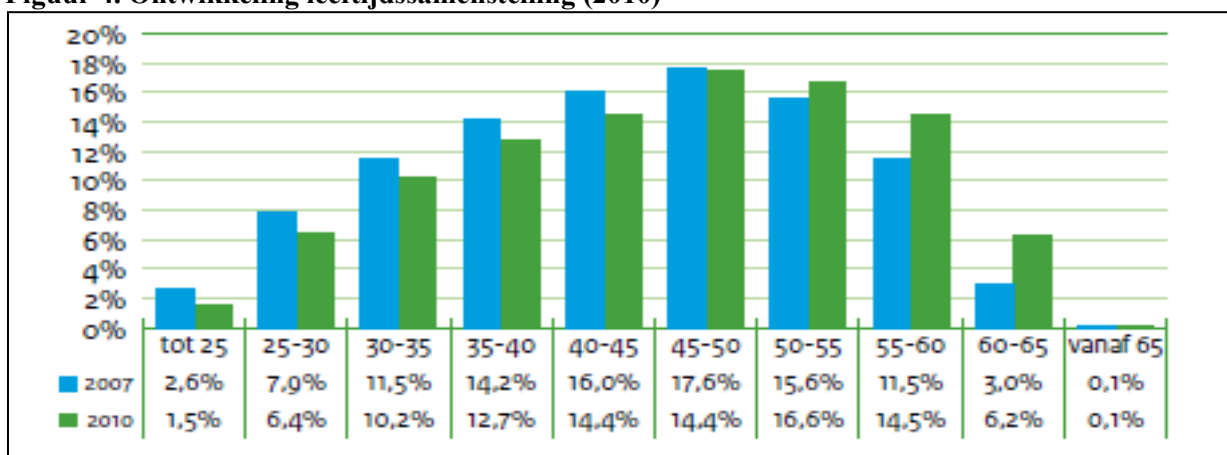
(Bron: BZK, Sociaal Jaarverslag Rijk, 2010)

Ongeveer 12% van de ingestroomde werknemers is afkomstig van andere departementen. De instroom wordt voornamelijk veroorzaakt door werknemers tot 35 jaar. De uitstroom bestaat naar verhouding voor een groot deel uit medewerkers van 60 jaar en ouder. Van het aantal uittreeders is 5% 65 jaar of ouder.

***Vergrijzing: ontwikkeling leeftijdssamenstelling 2007-2010***

Het personeelsbestand van de rijksoverheid veroudert zoals eerder aangegeven. Aan het einde van 2010 was 37% 50 jaar of ouder omdat steeds minder werknemers vervroegd kunnen uittreden met een aantrekkelijke regeling. Langer doorwerken wordt gestimuleerd. Het aandeel van de werknemers van 60 jaar en ouder neemt dan ook toe terwijl de groep jongeren steeds afneemt (zie figuur 4)

**Figuur 4. Ontwikkeling leeftijdssamenstelling (2010)**



(Bron: BZK, Sociaal Jaarverslag Rijk, 2010)



## 2.5 Personeelsbestand van gemeenten

De economische crisis en de daaruit voortvloeiende bezuinigingen en de uitstroom van de babyboomgeneratie is van grote invloed op de werkgelegenheid, instroom, doorstroom en uitstroom bij gemeenten. Uit de Personeelsmonitor Gemeenten (2012) blijkt dat de gemeentelijke bezetting op 31 december 2012 174.290 werkzame personen bedroeg. Ten opzichte van 2011 is dit een daling van 1,9%. De grootste groep werkzame personen bij gemeenten blijft met 34% de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar, op de voet gevolgd door de categorie 35-45 jarigen met 26%. De ondervertegenwoordiging in de laatste categorie komt door minder instroom van jongeren en doordat tijdelijke contracten niet worden verlengd. Verder is slechts 1% van de gemeentelijke bezetting jonger dan 25 jaar volgens de monitor. Tenslotte blijft de gemiddelde leeftijd van de gemeentelijke bezetting stijgen. In 2009 was de gemiddelde leeftijd nog 45,3 jaar. In 2010 was het 45,8 jaar, in 2011 46,3 jaar en volgens de laatste monitor is de gemiddelde leeftijd 46,9 jaar.

**Figuur 5. Gemeentelijke bezetting naar leeftijd in 2008 en 2012 (in %)**

	2008	2012	Verandering 2008-2012	
			absoluut	relatief in %
Jonger dan 25 jaar	3.010	1.431	1.579-	-52,5
25 tot 35 jaar	27.517	22.196	5.321-	-19,3
35 tot 45 jaar	51.403	45.176	6.227-	-12,1
45 tot 55 jaar	60.069	58.605	1.464-	-2,4
55 tot 60 jaar	26.787	27.835	1.048	3,9
60 jaar en ouder	10.596	19.050	8.454	79,8

(Bron: VNG, Personeelsmonitor gemeenten, 2012)

### *Instroom en uitstroom*

Uit de personeelsmonitor blijkt verder dat voor alle gemeenten het instroom-percentages in 2012 slechts 3,9% is, terwijl dat in 2008 nog 10,9% was. Door de bezuinigingen zit er geen beweging in de arbeidsmarkt en is de instroom vrijwel opgedroogd. Gemeenten nemen weinig tot geen nieuw personeel aan. Dat wat er instroomt is voor 29,1% tussen de 25 en 35 jaar oud. De gemiddelde leeftijd van instromers is hoger geworden (2012: 39,5 jaar en 2011: 38,2 jaar) Het uitstroompercentages in 2012 is opvallend genoeg gedaald met 0,1% tot 6,6%. Dit terwijl 10% van het personeelsbestand 60 jaar of ouder is. Het kan zijn dat mensen door de economische situatie minder snel van baan wisselen. De verwachting is echter dat de uitstroom in de periode 2013 - 2017 zal toenemen, met name als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.

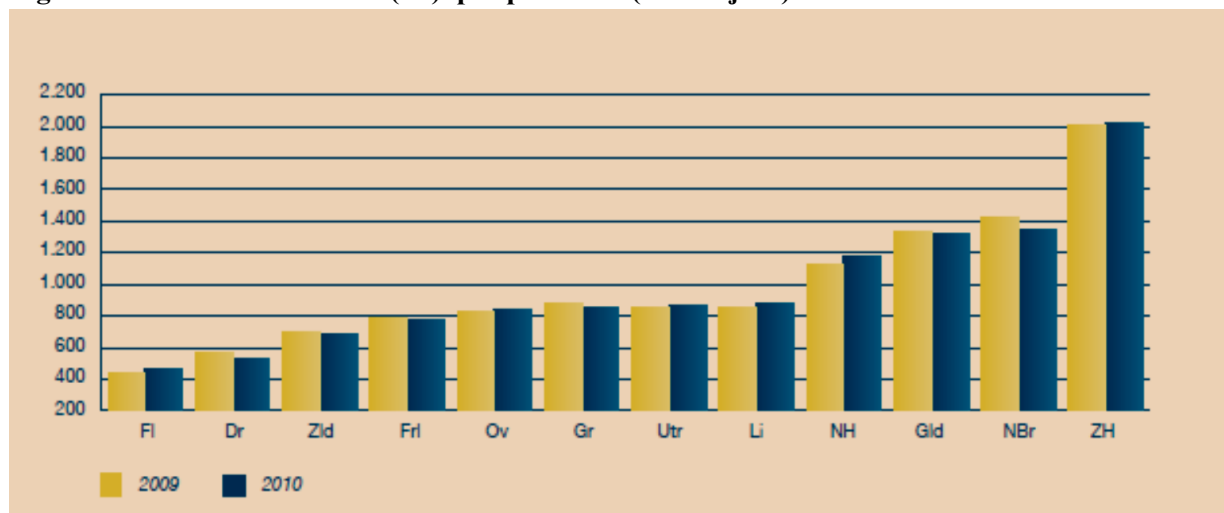
## 2.6 Provincie, wat is het en wat doet het?

Nederland kent 12 provincies. Provincies worden ook wel als regionaal bestuur of middenbestuur omschreven. Doorgaans wordt het begrip middenbestuur uitgelegd als een bestuurlijke eenheid tussen lokale (gemeenten) en nationale bestuurslagen (Rijk) en hebben uiteenlopende taken, posities en rollen. De kerntaken dan wel wettelijke taken van provincies liggen vooral op het fysiek-ruimtelijke domein, zoals ruimtelijke ordening en verkeer en vervoer. Het principe van een ‘open huishouding’ geeft provincies de vrijheid om -binnen de nationale kaders - eigen beleidskeuzes te maken en investeringen te doen. Binnen het openbaar bestuur functioneren provincies interactief, intermediërend en integrerend. Provincies trachten de doelen van verschillende (overheids) organisaties en sectoren bij elkaar te brengen om tot overeenstemming te komen en maatschappelijke vraagstukken op te lossen.

## 2.7 Personeelsbestand provincies

De totale werkgelegenheid bij de provincies bedraagt eind 2010 11.650 fte. De Personeelsmonitor Provincies 2009 meldde dat er op termijn een sterke afname van het personeelsbestand wordt verwacht. In 2010 zet deze afname voorzichtig in met een daling van 51 fte. Er zijn verschillende oorzaken voor deze afname. Een van de oorzaken is dat er veel arbeidsplaatsen van de provincies overgaan naar de nieuwe omgevingsdiensten. Deze omgevingsdienst zullen milieutaken uitvoeren. Een andere reden is de forse afslankingen in verband met de bezuinigingen (IPO, Personeelsmonitor, 2010)

**Figuur 6: Aantal werknemers (fte) per provincie (ultimo jaar)**



(Bron: IPO, Personeelsmonitor provincies 2010)

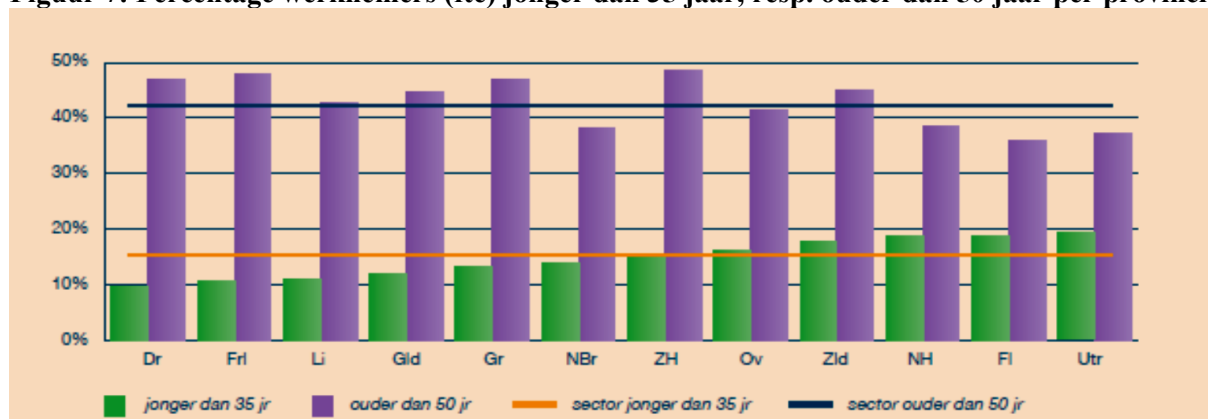
Het personeelsbestand van provincies kenmerk zich overigens door kwalitatief hoog opgeleid personeel. Dit blijkt uit het tweejaarlijkse ‘Personeels- en Mobiliteitsonderzoek’ (POMO) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK). In 2010 werken er bij provincies veel hoogopgeleiden, meer dan bij gemeenten, waterschappen of het Rijk. Dit komt door het feit dat er relatief weinig uitvoerend werk plaatsvindt bij provincies. Een wo-achtergrond komt

het meest voor (33%), gevolgd door medewerkers met een hbo-opleiding (30%). Het grootste deel (17%) van het personeelsbestand volgt als hoogst voltooide opleiding een studie in economische/administratieve/ financiële richting. Dit is min of meer vergelijkbaar met andere overheidssectoren. Maar ook is een groot deel van de medewerkers bij provincies geschoold op gebieden als landbouw, natuurbeheer en milieu (14%). Het hoge opleidingsniveau bij provincies is terug te zien in de salarissen (BZK, Personeels-en Mobiliteitsonderzoek, 2010)

### *Vergrijzing zet door*

In 2010 is de gemiddelde leeftijd van de provincieambtenaar met 46,5 jaar onverminderd hoog<sup>3</sup>. Ten opzichte van 2009 is dat een stijging met 0,5 jaar, dit komt neer op 1,1%. De gemiddelde leeftijd van mannen ligt hoger dan die van vrouwen (48,5 tegenover 43,8 jaar) maar het verschil tussen de seksen wordt langzaam kleiner. Tussen 2001 en 2010 steeg de gemiddelde leeftijd van vrouwen bij de provincie met 8,0% en die van mannen met 3,7%. Vergrijzing is niet uniek voor provincies, maar speelt zoals eerder aangegeven binnen het totaal van het openbaar bestuur. Cijfers tonen echter wel aan dat provincies in vergelijking met Rijk, gemeenten en waterschappen de hoogste gemiddelde leeftijd kennen, terwijl het Rijk het laagste scoort. Bij provincies is 24% van de werknemers tussen de 55 en 65 jaar, bij het Rijk 19%. Vergeleken met de marktsector is dat percentage met 12% significant lager (BZK, Arbeidsmarktanalyse openbaar bestuur, 2010).

**Figuur 7: Percentage werknemers (fte) jonger dan 35 jaar, resp. ouder dan 50 jaar per provincie**



(Bron: IPO, Personeelsmonitor provincies 2010)

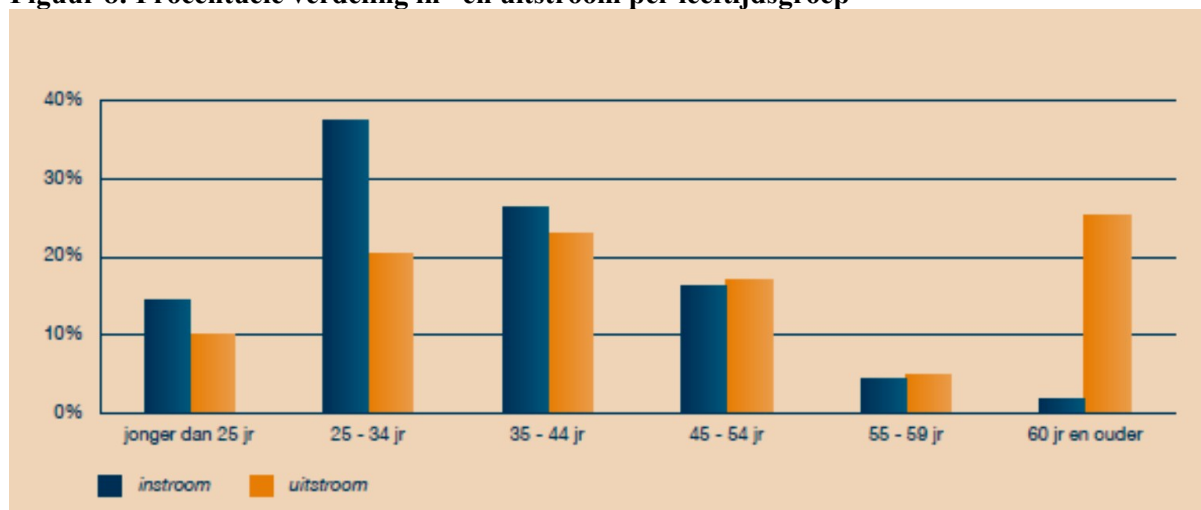
### *In- en uitstroom naar leeftijd*

De wijze waarop het in- en uitstroom verloopt is van invloed op de gemiddelde leeftijd van werknemers. Aangezien de gemiddelde leeftijd bij provincies hoog is zou verwacht worden dat bij werving en selectie sterk wordt ingezet op jongeren. Volgens de cijfers is dit maar gedeeltelijk het geval. In 2010 is iets meer dan de helft van de instromers jonger dan 35, maar tegelijkertijd is ook 43% van de instroom tussen de 35 en de 55 jaar. Een mogelijke verklaring

<sup>3</sup> Volgens de laatste Personeelsmonitor is gemiddelde leeftijd inmiddels 47,6 jaar (2012).

hiervoor kan is dat ouderen vanwege hun werkervaring worden geselecteerd. Dit patroon zou doorbroken moeten worden als provincies de verdeling over de generaties in evenwicht willen brengen. Deze ambitie is echter niet zo eenvoudig te realiseren, omdat jongeren sneller uitstromen. Ze maken weliswaar 52% van de instroom uit, maar ook 30% van de uitstroom.

**Figuur 8: Procentuele verdeling in –en uitstroom per leeftijdsgroep**



(Bron: IPO, Personeelsmonitor provincies 2010)

Terwijl voor de sector geldt dat 14,6% van de werknemers jonger is dan 35 jaar, zijn er opvallende verschillen per provincie. In Utrecht is het aandeel 19,2% het hoogst gevolgd door Noord-Holland en Flevoland: 18,8%. In Drenthe ligt het aandeel jongeren met 9,7% het laagst. 43,1% van de provincie-medewerkers is nu 50 jaar of ouder. Zuid-Holland scoort met 48,5% het hoogst, Flevoland het laagst met 35,7%.

## 2.8 Meerjarenbeleidsnota HRM provincies

In IPO (Interprovinciaal Overleg) verband hebben de provincies een nieuw meerjarenbeleid voor HRM vraagstukken ontwikkeld waarin de HRM - opgaven voor provincies zijn benoemd voor de komende jaren tegen o.a. de achtergrond van de bezuinigingsopgave en herpositionering van het middenbestuur. De provincies als werkgevers hebben drie gezamenlijke speerpunten voor de langere termijn geformuleerd, te weten: flexibele werk- en organisatievormen, goed werkgeverschap, efficiencyverbetering en kostenreductie. Met goed werkgeverschap wordt gefocust op de gezamenlijke HRM-inspanningen die van belang zijn in deze periode van bezuinigingen, herpositionering van de provincies in het middenbestuur en de grote uittocht van de babyboomers. Provincies hebben de ambitie om d.m.v. hun werkgeverschap ook werkelijk te onderscheiden. Elementen die daarbij van belang zijn bijvoorbeeld opleiding/ontwikkeling en mobiliteit, beloningsbeleid, diversiteit, werkgelegenheid, flexibiliteit en individualisering en versterking arbeidsmarktpositie. De thema's zijn erop gericht om provincies als werkgevers aantrekkelijker te maken. Met een

dergelijk meerjarenbeleid proberen provincies ondanks de huidige situatie waarin het vrij lastig is om de focus te richten op de langere termijn, toch te anticiperen om toekomstige problemen zoals personele schaarste of mis match te beperken. Hoewel het op zich zelf logisch is dat jongeren mobiel zijn is het voor provincies noodzakelijk om goed opgeleide jongeren te blijven boeien om uitstroom van jong bloed zo veel mogelijk te voorkomen. Volgens landelijke onderzoeken (BZK, POMO 2010) naar vertrekmotieven van overheidspersoneel vertrekken mensen, omdat het werk onvoldoende uitdagend is, er onvoldoende loopbaanmogelijkheden zijn en ze uitgekeken zijn op het takenpakket. Dit zijn aspecten die een negatief effect hebben op de aantrekkelijkheid van werkgevers; ze passen niet bij het imago dat provincies als werkgevers willen uitstralen, zoals geformuleerd in het Meerjarenbeleidsnota HRM provincies.

### 3 Theoretisch kader

Vertrek van personeel is een zeer populair onderzoeksgebied onder wetenschappers gelet op de hoeveelheid wetenschappelijke literatuur die erover te vinden is. Het is namelijk algemeen aangenomen dat vrijwillig vertrek van personeel de prestaties van de organisatie negatief beïnvloeden (Hom en Griffeth, 1991). Volgens wetenschappers is het beter om personeel te behouden dan middelen in te zetten om nieuw personeel te werven en te trainen. Vertrek van personeel gaat volgens hen ten koste van efficiency, kennis en bedrijfscultuur (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski en Erez, 2001). In de literatuur ligt de focus om die reden dan ook meer op werknemers die uitstromen dan op werknemers die instromen (Price, 2001). In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verschillende inzichten die de onderzoeken hebben opgeleverd over vertrek. Hiermee wordt de theoretische bril opgezet waarmee gekeken zal worden naar dit afstudeeronderzoek. Daarbij wordt ingegaan op de definities, determinanten (voorspellers) van vertrek en de onderlinge verbanden. Dit hoofdstuk resulteert in een onderzoeksmodel en een aantal hypothesen.

#### 3.1 Vrijwillig vertrek (turnover)

In de literatuur wordt het fenomeen “turnover”, of te wel “vertrek”, gedefinieerd als een: *“individual movement across the membership boundary of an organization”* (Price, 2001: p. 600). In deze definitie gaat het om werknemers die daadwerkelijk uit dienst treden bij een organisatie. Turnover, vertrek, kan op twee manieren geïnitieerd worden namelijk door de werknemer en door de werkgever. Wanneer een werknemer zelf besluit te vertrekken spreken we van ‘voluntary turnover’, vrijwillig vertrek (Morrell et al., 2001). Dit type vertrek wordt ook wel aangeduid als ‘verloop’. Echter wanneer de werkgever ervoor kiest om de arbeidsrelatie met een werknemer te beëindigen gaat het om ‘involuntary turnover’, onvrijwillig vertrek (Price, 1977). In het eerste geval, vrijwillig vertrek, kan vanuit de organisatie gezien vermijdbare en onvermijdbare vertrek worden onderscheiden (Abelson, 1987 in: Steijn et al. 2008). In onderstaande tabel van Abelson (1987) staat een aantal veelvoorkomende vertrekredenen, ingedeeld naar de mate waarop zowel de werknemer als de organisatie de uitstroomsituatie mogelijk kan beheersen. Volgens de literatuur is echter wel kritiek op dergelijke schema's (Dalton, Krachhardt en Porter 1981 in: Hom en Griffeth, 1995). Daarbij staat de eerlijkheid van de werknemer van zijn vertrekredenen ter discussie.

**Tabel 9. Meest voorkomende vertrekredenen**

		Controle van de werknemer	
		Vrijwillig	Onvrijwillig
Controle van de organisatie	Vermijdbaar	Elders beter arbeidsvoorwaarden; Elders betere arbeidsomstandigheden; Probleem met leidinggevende; Elders betere organisatie om voor te werken.	Ontslag Massaontslag als gevolg van reorganisatie; Gedwongen pensioen
	Onvermijdbaar	Verhuizing naar een andere locatie (vanwege partner) Carrièreswitch; Thuis blijven vanwege zorgtaken; Partner, kinderen.	(volledig) Arbeidsongeschikt; Overlijden

(Bron: Hom en Griffeth (1995:9) in: Steijn et al. , 2008)

Afhankelijk van het type vertrekredenen kan de organisatie het vertrek van personeel beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn een slechte relatie met de leidinggevende of collega's, saaie inhoud van het werk, weinig autonomie of slechte arbeidsvoorwaarden in vergelijking tot andere werkgevers. Voorbeelden van vertrekredenen die door werkgevers niet of zeer beperkt beïnvloedbaar zijn : vrijwillig ontslag door emigratie of omdat iemand bewust ervoor kiest om thuis te blijven wegens bepaalde zorgtaken. In dit onderzoek ligt de focus dan ook op vrijwillig vertrek van jonge werknemers van provincies, waarbij gezocht wordt naar de achterliggende motieven van deze doelgroep om de provincie als werkgever te verlaten. Deze informatie biedt provincies aangrijpingspunten om dit type vertrek zoveel mogelijk te beperken. Alvorens over te gaan tot de bespreking van de verschillende turnover modellen en de determinanten wordt op basis van de literatuur allereerst inzichtelijk gemaakt wat de consequenties van vrijwillig vertrek zijn voor de organisatie.

### 3.1.1 De effecten van vertrek op de organisatie

Vrijwillig vertrek heeft zowel positieve als negatieve gevolgen voor de organisatie. Dit blijkt uit de effecten-analyse die Dess en Shaw (2001) langs drie benaderingen hebben gemaakt. Allereerst is er de **kosten-baten perspectief**. De impact van vertrek op de organisatie wordt in eerste instantie in termen van financiën uitgedrukt. Cascio (1991) verdeelt de financiële consequenties voor de organisatie onder in separatie, vervanging en trainingskosten. Separatiekosten vloeien direct voort uit de keuze van een werknemer om de organisatie te verlaten. Denk daarbij aan de kosten van een exitgesprek. Vervangingskosten zijn kosten voor de organisatie bij een nieuwe werving- en selectie procedure om de vertrokken werknemer te vervangen. In de meeste gevallen moet de nieuwe werknemer vervolgens ook weer

opgeleid/geschoold worden om het werk van hun voorganger te kunnen doen. Hierdoor ontstaan trainingskosten voor de organisatie. Vrijwillig vertrek heeft aan de andere kant ook een paar voordelen; de baten. In de eerste plaats betekent vrijwillig vertrek namelijk verlichting van de loonkosten. Dit is met name interessant in tijden van bezuinigingen. Vrijwillig vertrek pakt in zulke situaties gunstig uit voor de organisatie, want in dat geval hoeft de werkgever zelf geen ontslag te initiëren of personeel begeleiden bij het vinden van een nieuwe baan. In de tweede plaats heeft de organisatie baat bij het vrijwillig vertrek van disfunctionerende werknemers (Williams en Livingstone, 1994: in Steijn et al, 2008). Hier is echter wel een kanttekening te plaatsen, want het is helemaal geen vanzelfsprekendheid dat alleen de ‘poor performers’ vrijwillig zullen vertrekken. Uit onderzoek blijkt namelijk dat juist de ‘good performers’ eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten, als ze het niet meer naar hun zin hebben. Zij hebben immers een kansrijkere positie op de externe arbeidsmarkt (Wheeler, Coleman, Callagher, Brouer en Sablynski, 2007 in: Steijn et al, 2008). Vertrek van zulke werknemers is een verlies aan waardevolle human resources voor de organisatie en daarmee disfunctioneel.

Een ander voordeel is dat uitstroom van personeel de organisatie triggert om te innoveren omdat het bij uitstek de gelegenheid is om vers bloed binnen te halen. Nieuwe mensen hebben meestal verfrissende ideeën, brengen nieuwe kennis en ervaring met zich mee en zijn daarmee een meerwaarde voor de organisatie. Bovendien zorgen nieuwkomers voor “eye openers” voor de organisatie. Dit leidt ertoe dat organisaties bestaande normen en routines heroverwegen. Op deze manier zorgt vers bloed er dus voor dat de organisatie scherp blijft, zich vernieuwt en dus inertie wordt voorkomen (Politt, 2000; Chatman, 1989; Morgan, 1997 in: Steijn et al, 2008).

Vanuit het **menselijk kapitaal perspectief** zijn mensen de belangrijkste voorwaarde voor productiviteit en heeft vrijwillig vertrek hiervan uitgaande een negatieve impact op de productiviteit van de organisatie (Dess en Shaw, 2001). Deze stelling is zeer aannemelijk maar de directe relatie tussen vertrek en productiviteit is empirisch gezien nog onvoldoende bewezen (Steijn et al, 2008). Desondanks is het tot op heden de belangrijkste bril waarmee gekeken wordt naar de gevolgen van vrijwillig vertrek voor de organisatie. De gedachte hierbij is dat het functioneren van een organisatie bepaald wordt door het totaal van specifieke en waardevolle eigenschappen van mensen die uiteindelijk het werk doen en resultaten bereiken. Doordat organisaties investeren in medewerkers, gaat bij vrijwillig vertrek een deel



van deze investering verloren en neemt zowel de productiviteit als de kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie af. Bovendien kan het leiden tot verstoring van het werk van andere werknemers door vertrek van sleutelfiguren, omdat zij in het arbeidsproces onderling afhankelijk zijn van elkaar. Verder is het zo dat vertrek een impact heeft op de houding en het gedrag van de achterblijvers. Het kan achterblijvers namelijk demoraliseren. Indien de vertrekmotieven van de vertrekkers gerelateerd is aan de werkomstandigheden zullen de achterblijvers ook hun eigen arbeidspositie binnen de organisatie heroverwegen.

Het  **sociaal kapitaal perspectief**  bekijkt uitstroom van werknemers in een bredere context. Sociaal kapitaal ontstaat door kennisdeling via werknemers onderling. Door kennisvergarig en verspreiding wordt meerwaarde gecreëerd voor de organisatie waarmee een exponentiële groei aan kennis tot stand komt en dus aan sociaal kapitaal. Gelet op het feit dat publieke organisaties kennisintensieve organisaties zijn, is het des te meer de uitdaging om dit type kapitaal te borgen onder werknemers. Wanneer medewerkers vertrekken, verliezen collega's ten eerste hun sociale netwerk, ontstaat er een gat in het mechanisme en verdwijnt de kennis en ervaring die ze hebben opgedaan in de organisatie. Pollit (2000 in: Steijn et al, 2008) spreekt in het laatste geval van de 'vergetende organisatie'. Kortom heeft uitstroom zowel positieve als negatieve gevolgen voor de organisatie. In bepaalde mate is uitstroom zelfs functioneel en daarmee noodzakelijk. Zolang uitstroom van werknemers slechts in bepaalde mate voorkomt is het goed voor een organisatie. Bij een overmatige uitstroom zullen de negatieve effecten domineren. Gelet op de situatie bij de provincies op dit gebied is het des te belangrijker om goed gekwalificeerde jongeren zo lang mogelijk te behouden voor de provincies. Temeer daar veel oudere werknemers werkzaam zijn die immers over veel kennis en ervaring beschikken zijn bovenstaande gevolgen reële scenario's als gevolg van de grote uitstroom van deze groep bij de provincies.

### **3.2 Integraal turnover model van Price en Mueller**

Sinds de vorige eeuw hebben wetenschappers enorm veel belangstelling voor het onderzoeksgebied van "vrijwillig vertrek" en zijn er inmiddels indrukwekkend veel modellen en studies verschenen over het vertrekproces en de voorspellende factoren van vertrek (zie o.a. March en Simon, 1958; Mobley, 1977; Price, 1977; Steers en Mowday, 1981; Mueller en Price, 1990; Hom en Griffeth; Lee en Mitchell, 1994, 2001, Price, 2001). In 1982 waren er al ruim duizend onderzoeken op dit onderzoeksgebied. Dit geeft het belang maar tegelijkertijd ook de complexiteit van het onderwerp aan. De literatuur is zeer uitvoerig en wordt

gedomineerd door verklarende modellen bezien vanuit perspectieven van drie groepen wetenschappers namelijk economen, psychologen en sociologen. Deze wetenschappers zijn nu een geruime tijd bezig met dit debat waarbij ze elkaars vertrekmodellen toetsen, beoordelen en aanvullen (Mueller en Price, 1990). Voor een algemeen kader worden hieronder eerst de verschillende opvattingen van de drie groepen wetenschapper toegelicht.

#### *Economen, psychologen en sociologen*

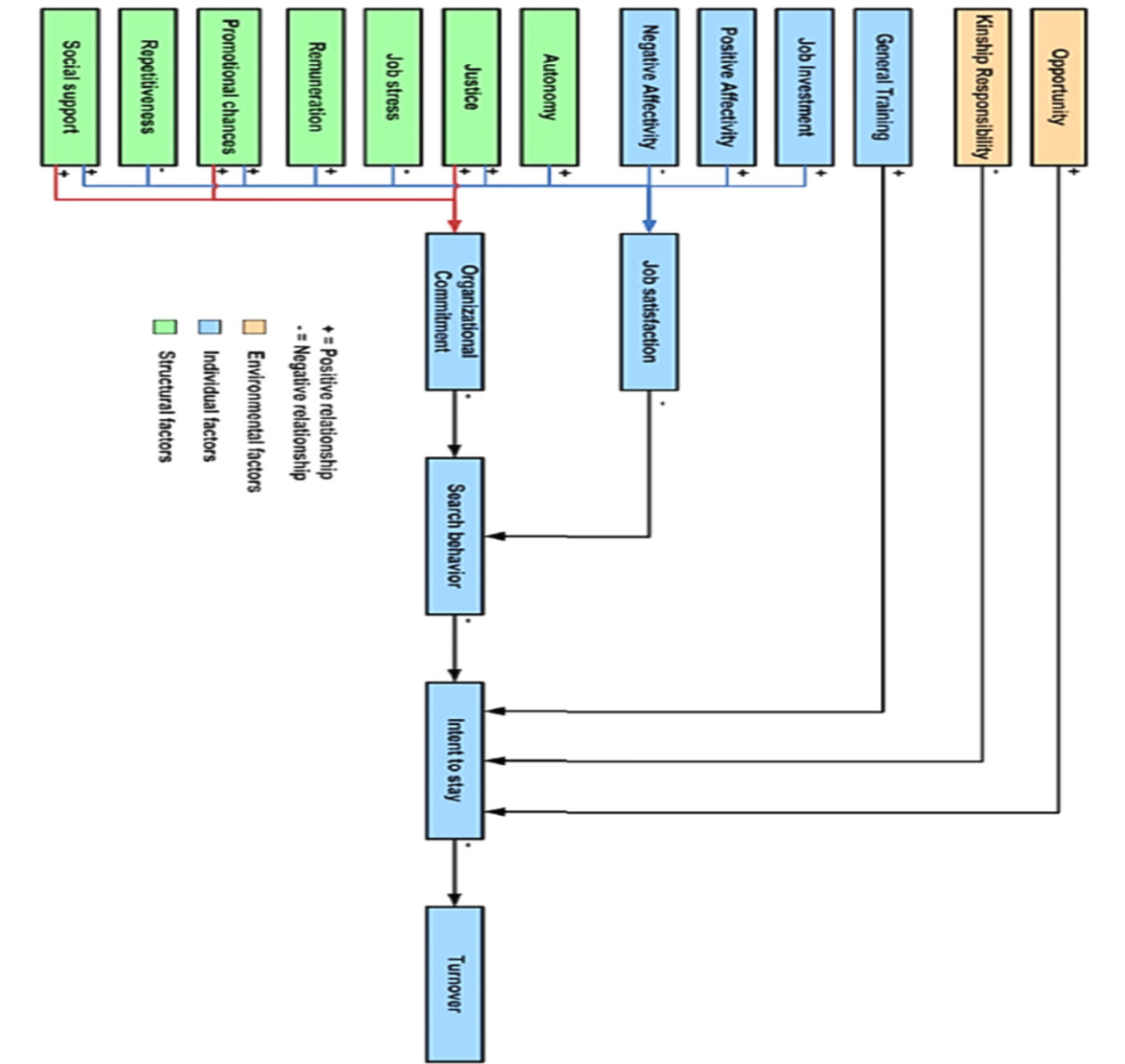
De eerste wetenschappers die vrijwillig vertrek bestudeerden waren de economen. Economen benaderen vertrek van personeel slechts vanuit een kosten-baten perspectief (Price en Mueller, 1990). Economen betogen dat werknemers enkel rationele kosten-baten afweging maken in hun besluit tot vrijwillig vertrek. In deze opvatting staan de determinanten als het salaris, de kansen op de arbeidsmarkt en scholing centraal. Vanuit dit perspectief zal een hoger salaris voorkomen danwel de kans verkleinen dat een werknemer vertrekt. Economen gaan ervan uit dat een medewerker de organisatie zal verlaten als deze in een andere organisatie voor het zelfde werk meer geld kan verdienen. Daarnaast zorgt een gunstige arbeidsmarkt voor de werknemer een grotere kans op vertrek. Verder is scholing een belangrijke factor, omdat opleidingen een werknemer waardevol voor de organisatie maken. Hoogwaardig personeel is vervolgens ook weer aantrekkelijk voor andere werkgevers en zijn daarmee dus kansrijker op de arbeidsmarkt. In de optiek van economen is salaris de drijvende kracht achter vertrekkende werknemers en zal de werkgever dus telkens meer salaris moeten aanbieden om eventuele vertrek te voorkomen (Mueller en Price, 1990). Daarentegen gaan psychologen uit van de verwachtingen van een werknemer ten aanzien van de organisatie. Volgens psychologen hebben werknemers bij het accepteren van een baan bij een bepaalde organisatie ook bepaalde verwachtingen. Verwachtingen die niet worden waargemaakt door de organisatie hebben een negatieve impact op de arbeidstevredenheid en de betrokkenheid van de werknemers met als gevolg dat de werknemer de organisatie verlaat (Mueller en Price, 1990).

Als laatste hebben we de sociologen. Sociologen baseren hun standpunten in dit debat op theorieën van economen en psychologen. Bijzonder in het sociologisch model is wel de extra nadruk op structurele condities van de werkomgeving, zoals de aard van het werk (routinewerk) of de machtsverdeling in een organisatie (autonomie). Verder speelt ook de hoogte van het salaris, de conditie van de arbeidsmarkt en het aanbod van training een belangrijke rol in de motivatie van een werknemer om voor een organisatie te blijven werken.

Een pasklaar antwoord op dit fenomeen lijkt er dus niet te zijn. Wel wordt snel duidelijk dat vertrek niet eenzijdig gezien kan worden en dat een multidisciplinaire benadering nodig is om vertrek te kunnen verklaren, omdat verschillende factoren ten grondslag (kunnen) liggen bij de keuze van een werknemer om te vertrekken. Mueller en Price introduceren daarom in 1990 een integraal model waarin bovenstaande invalshoeken samenkomen. Zij zijn namelijk van mening dat er een model is vereist, waarin de verschillende variabelen uit de bovenstaande modellen zijn geïntegreerd om vrijwillig vertrek van werknemers adequaat te kunnen verklaren. *“The findings suggest that any model of turnover that does not include explanatory variables from economic, psychological, and sociological traditions will be misspecified (p.332).”*

Price en Mueller ontwikkelen eerder overigens als één van de eersten een overtuigend causaal model in relatie tot arbeidstevredenheid, commitment (betrokkenheid) en vertrek (Price, 1977; Price & Muller, 1981a, 1981b, 1986). Het causale model, dat zij voortdurend toetsen en verbeteren biedt een completer beeld voor het verklaren van het vertrekproces dan alternatieve benadering, doordat er vanuit drie disciplines gekeken wordt naar het verloop van werknemers. Daarbij is gebleken dat baankenners als autonomie, afwisseling in het werk, steun van collega's en leidinggevende, werkdruk, rolonduidelijkheid en salaris een positieve impact op tevredenheid hebben. Daarentegen hebben een routinematige baan, rolonduidelijkheid en conflict en werkdruk een negatieve impact op tevredenheid (Currivan, 2000). Op basis van onderzoeken van samenwerkende wetenschappers vanaf 1972 tot en met 2000 (Price, 1976, 1977; Price & Mueller, 1981, 1986; Mueller & Price, 1990; Agho, Mueller, Price, 1993; Iverson & Roy, 1994; Mueller, Boyer, Price and Iverson, 1994; in Lewis, 2008) presenteert Price in 2001 een causaal model (zie figuur 10) met verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op vertrek. Daarbij gaat het om factoren ten aanzien van de omgeving, het individu en de organisatie. Het conceptueel model in deze scriptie zal langs de zelfde multidisciplinaire benadering van Price en Mueller en het causaal model van Price tot stand komen waarin verschillende aspecten van het werk, de werkomstandigheden de omgeving en de organisatie aan bod zullen komen om het vertrek van jongeren bij de provincies zo goed mogelijk te kunnen verklaren. De determinanten worden in de volgende paragraaf beschreven.

Figuur 10: Causaal Model van Price (2001)



**Toelichting bij het model:**

Van links naar rechts wordt in het causaal model van Price (2001) weergegeven welke factoren direct of indirect een positieve (+) dan een wel negatieve (-) correlatie hebben met vertrekintentie. Price onderscheidt in zijn model die 3 soorten factoren: omgevingsfactoren, individuele factoren en structurele factoren. Zo veronderstelt Price een directe positieve link

tussen ‘general training’ (genoten opleiding) en vertrekintentie. Dit wil zeggen hoe hoger opgeleid des te groter de kans op vertrek, omdat hij of zij kansrijker is op de arbeidsmarkt waar veel vraag is naar hoogwaardig gekwalificeerd personeel. Via arbeidstevredenheid en organisatie commitment wordt de vertrekintentie eveneens beïnvloed. Verder geeft het model weer dat autonomie en salaris tot een hogere arbeidstevredenheid leidt. Als mensen tevreden zijn met hun baan zijn ze minder geneigd te zoeken naar alternatieven om weg te willen gaan. Het zelfde effect heeft organisatiebinding (organisation commitment). Price geeft in zijn model aan dat promotiemogelijkheden ertoe leidt dat mensen zich loyaler en meer geëngageerd voelen ten opzichte van hun werkgever en daardoor niet zo snel opzoek gaan naar een andere baan.

### 3.3 Determinanten van vertrek

In deze paragraaf komen de verschillende voorspellers oftewel de determinanten van vertrek aan de orde. In aansluiting op de vorige paragraaf wordt eerst ingegaan op de factoren in het model van Price (2001). Echter voor de meest uitgebreide meta-analyse van voorspellers tot op heden, bestaande uit voorspellers van eerdere meta-analyses en theoretische inzichten moet zonder meer gerefereerd worden naar de meta-analyse van Hom en Griffeth (2000).

#### 3.3.1 Determinanten uit causaal model Price 2001

In de volgende tabel worden de factoren uit het model van Price (2001) en de bijbehorende definities uitgebreider beschreven.

**Tabel 11: Definities van factoren in het causaal model van Price (2001)**

Factor	Definition
<b>Environmental</b>	
Kinship responsibility	The existence of obligations to relatives residing in the community.
Opportunity	The availability of alternate jobs in the environment.
<b>Individual</b>	
Job satisfaction	The extent to which employees enjoy their role in the organisation.
Organizational commitment	The extent of the Employee's loyalty to the employer.
Search behaviour	The degree to which an employee is looking for another job.
Intent to stay	The extent to which an employee plans to continue membership with his/her employer.
General training	The transferability of skills and knowledge among employers.
Job investment	The willingness to exert effort on the job.
Positive/negative affectivity	The respectively dispositional tendency to experience pleasant or unpleasant emotional states.

<b>Structural</b>	
Autonomy	The degree to which an employee exercises power relative to his/her job.
Distributive justice	The extent to which rewards and punishments are related to job performance.
Job stress	The extent to which job duties cannot be fulfilled.
Resource inadequacy	Lack of the means to perform job.
Role ambiguity	Unclear job obligations.
Role conflict	Inconsistent job obligations.
Workload	The amount of effort required by a job.
Remuneration	Money and its equivalents which employees receive for their services to the employer.
Promotional chances	The degree of potential vertical occupational mobility within an organization.
Repetitiveness	The extent to which a job actions are repetitive.
Social support	The extent of social support in job-related problems.
Family support	Assistance with job-related problems provided by relatives.
Supervisor support	Assistance with job-related problems provided by the immediate superior.
Workgroup cohesion	Assistance with job-related problems provided by peers at work.

### *Omgevingsfactoren*

Price (2001) bespreekt twee omgevingsfactoren in zijn model, namelijk kansen en verantwoordelijkheden voor familieleden. Met kansen bedoelt Price de beschikbare banen op de externe arbeidsmarkt. Indien de kansen op de arbeidsmarkt gunstig zijn kunnen werknemers sneller een betere fit vinden bij een andere organisatie. Dit betekent dus een verhoogde kans op vertrek en lagere arbeidstevredenheid, omdat vertrek hen veel meer voordelen oplevert (Price, 2001: in Lewis, 2008). Dit wordt ondersteund door Wheeler, Gallagher, Brouer en Sablynski (2007:in Lewis, 2008) die de effecten van P-O fit op personele mobiliteit hebben onderzocht. Zij bevonden dat de mogelijkheid om een andere baan te vinden de arbeidstevredenheid en de vertrekintentie beïnvloed. In combinatie met een slechte fit leidt het sneller tot daadwerkelijk vertrek. De andere omgevingsfactor is kinship responsibilities. Dit verwijst naar de verantwoordelijkheden van de werknemer voor een familieleden of familielid. Iemand die zorgdraagt voor familie is minder geneigd te vertrekken (Price en Mueller, 1981, 1986: in Lewis, 2008).

### *Individuele factoren*

Individuele karakteristieken hebben o.a. betrekking op het geslacht, leeftijd, dienstjaren, opleiding, burgerlijke status en hebben bewust en onbewust invloed op gevoelens van mensen. Het bepaalt wat een persoon wil hebben, moet hebben, graag zou willen hebben en waar iemand niet zonder kan en daarmee dus wat een persoon belangrijk vindt in zijn of haar

werk en wat redenen voor vertrek zou kunnen zijn. Price's model bevat vier individuele variabelen die vertrek voorspellen: genoten opleiding, bereidheid om inspanning te leveren op het werk, positieve – en negatieve affectiviteit. Hij veronderstelt een directe positieve relatie tussen de genoten opleiding (general training) en vertrekintentie. Hoe beter iemand opgeleid is hoe hoger de kans op vertrek. Betere en hogere opleidingen stelt mensen in staat om sneller elders aan de slag te kunnen. Volgens Arthur (1994: in Lewis, 2008) ontvangen goed opgeleide werknemers passende waardering voor de geleverde prestaties. Waardering of beloning voor het werk kan leiden tot een hogere arbeidsmotivatie van werknemers en daarmee de kans op vertrek verkleinen. Job involvement verwijst in dit model naar arbeidsmotivatie. Volgens McClelland, Atkinson, Clark en Lowell (1953: in Lewis, 2008) worden prestaties van werknemers beïnvloed door de intrinsieke behoefte om iets te bereiken en daarvoor ook erkenning en waardering te ontvangen. Job involvement zorgt ervoor dat werknemers bereid zijn harder te werken. Hiernaast introduceert Price (2001) positieve en negatieve affectiviteit in het model als factoren die het positieve of negatieve gevoel ten aanzien van variabelen zoals werkdruk, steun van collega's die indirect invloed uitoefenen op het vertrek (intentie) (Clarck en Watson, 1991).

#### *Structurele factoren (baan-en organisatiekenmerken)*

Tenslotte gaat Price (2001) in op zeven structurele variabelen zoals: autonomie, (prestatie)beloning/waardering, werkstress, salaris, promotiekansen, routinematig, sociale support van familie, de leidinggevende en collega's. Autonomie wordt gedefinieerd als de mate waarin een werknemer beslissingen mag nemen over zijn eigen werk en de bijbehorende verantwoordelijkheden (Arthur, 1994). Onderzoek wijst uit dat werknemers die meer autonomie krijgen tevredener zijn over hun werk (Bokemeier en Lacy, 1987; Wharton, Rototo en Bird, 2000: in Lewis, 2008). Verder geven Kim, Price, Mueller en Watson (1996) dat justice, (beloning/waardering) onderscheiden kan worden in distributive en procedural justice. Distributive justice wordt gedefinieerd als 'gelijkheid' en 'eerlijkheid' met betrekking tot het salaris in relatie tot het werk, functieomschrijving en promotie binnen de organisatie. Procedural justice heeft te maken met consequente toepassing van de regels binnen de organisatie. Indien werknemers ontevreden zijn over deze zaken leidt dat tot een verminderde commitment naar de organisatie toe en vergoot het de kans op vertrek (Price, 2001).

Price onderscheidt stress in vier aspecten namelijk, ontoereikende middelen om het werk te doen, rolonduidelijkheid, rolconflict, werkdruk (workoverload). Volgens onderzoeken hebben deze aspecten een effect op stress, baantevredenheid en vertrekgedrag (Breugh,

1980; Churchill, Ford and Walker 1976; Gupta and Beehr, 1979). Golstein en Rockhart (1984: in Lewis 2008) vonden een sterke correlatie tussen rolonduidelijkheid, rolconflict en en arbeidstevredenheid. Rolonduidelijkheid veroorzaakt werkstress, doordat een werknemer zich zorgen maakt over hoe om te gaan met de taken. Het hebben van een rolconflict kent dezelfde gevolgen. Gebrek aan overeenkomst veroorzaakt een oncomfortabel gevoel. Iemand die rolonduidelijkheid, of een rolconflict ervaart zal zijn of haar werksituatie willen vermijden door chronisch absent te zijn of ten slotte de organisatie te verlaten (Kahn e.a. 1964). Remuneration gaat over het salaris dat een werknemer krijgt voor zijn of haar werk. Lawler (1971) omschreef salaris als het geld, secundaire arbeidsvoorwaarden en andere zaken van financiële waarde, die organisaties aan medewerkers geven in ruil voor hun diensten. Onderzoeken tonen aan dat werknemers sneller geneigd zijn te vertrekken als zij niet marktconform betaald krijgen. Deze factor moet echter niet overschat worden. Salaris is namelijk een hygiëne factor. Een werknemer die ontevreden is met de hoogte van zijn of haar salaris leidt tot een lage arbeidstevredenheid. Indien men echter het salaris meer dan nodig verhoogt, zonder overige arbeidsomstandigheden aan te pakken, zal het niet leiden tot een hogere arbeidstevredenheid en wordt vertrek daar niet mee voorkomen. Munasinghe (2006) toont aan dat promotiekansen positief gerelateerd zijn aan organisatie commitment. Promotie heeft invloed op het gevoel van werknemers ten opzichte van de werkgever. Hij of zij voelt zich loyaler en extra betrokken naarmate er meer promoties volgen. Door inzet van machines en ICT toepassingen zijn veel taken gestandaardiseerd. Werk dat heel routinematig is, kan leiden tot verveling en arbeidsontevredenheid (Price, 1977). Als laatste bespreken we social support van het model van Price (2001). Social support bestaat uit steun van familie, de leidinggevende en collega's. Verondersteld wordt dat steun van de leidinggevende en collega's vertrek kan voorkomen door een verbetering van de arbeidstevredenheid. Steun van familie verbetert de kijk van de werknemer op de organisatie. Griffin, Patterson en West (2001) toonden een sterke relatie aan tussen de steun van de leidinggevende en de arbeidstevredenheid van werknemers.

### **3.3.2 Determinanten uit meta-analyse Hom en Griffeth**

Tabel 9 geeft een uitgebreid overzicht van voorspellers van vertrek en inzicht in de mate van invloed (correlaties) op vertrek. Een positieve correlatie betekent dat er ten aanzien van de voorspeller een positieve relatie is met vertrek. Stress vergroot bijvoorbeeld de kans op vertrek. Baantevredenheid en commitment hebben daarentegen een negatieve relatie met vertrek. Dit betekent hoe hoger de baantevredenheid des te kleiner de kans op vertrek. Zo



blijkt uit de tabel dat kinderen de kans verkleint op vertrek. Mensen die kinderen hebben zullen omwille van de stabiliteit en zekerheid minder snel verhuizen en waarschijnlijk voorkeur hebben voor een vaste baan, dan vertrekken zonder een goed alternatief elders. Hetzelfde geldt voor mensen die getrouwd zijn of die zorgtaken hebben voor familie en of vrienden. Alleenstaanden of mensen zonder verantwoordelijkheden voor anderen zijn minder gebonden en hebben de mogelijkheid om mobieler te zijn.

**Tabel 12: Voorspeller van vertrek (Hom en Griffeth, 2000)**

<b>Individuele kenmerken</b>		<b>Baan kenmerken</b>	
<b>Voorspeller</b>	<b>Correlatie</b>	<b>Voorspeller</b>	<b>Correlatie</b>
Cognitive Ability	0,01	<b>Stress</b>	
Education	0,05	Role Clarity	-0,21
Training	-0,07	Role Overload	0,1
Marital Status	-0,05	Role Conflict	0,2
Kinship Responsibilities	-0,08	Overall stress	0,14
Children	-0,14		
Weighted Application Blank	0,31	<b>Others</b>	
Race	-0,01	Performance	-0,15
Seks	-0,03	Routinization	0,09
Age	-0,09	Job scope	-0,12
Tenure	-0,2	Participation	-0,11
		Work Satisfaction	-0,16
<b>Organisatie kenmerken</b>		<b>Zoeken, weggaan en alternatieven</b>	
<b>Voorspeller</b>	<b>Correlatie</b>	<b>Voorspeller</b>	<b>Correlatie</b>
<b>Compensation</b>		Job Search	
Pay	-0,09	Search Intentions	0,29
Pay Satisfaction	-0,07	General Job Search Scales	0,23
Distributive Justice	0,09	Job Search Behaviors	0,28
		Job Search Methods	0,47
<b>Leadership</b>			
Supervisory Satisfaction	-0,1	<b>Withdrawal Cognitions</b>	
Leader-member Exchange	-0,23	Intention to Quit	0,38
		Thinking of Quitting	0,24
<b>Co-worker</b>		Withdrawal Cognitions	0,32
Work Group Cohesion	-0,11	Expected Utility of Withdrawal	0,22
Co-worker Satisfaction	-0,11		
		<b>External Environment</b>	
<b>Others</b>		Alternative Job Opportunities	0,12
Promotional Chances	-0,12	Comparison of Alternatives	0,15
Instrumental Communication	-0,11		

Affectieve reacties		Verwachtingen	
Voorspeller	Correlatie	Voorspeller	Correlatie
<b>Job Attitudes</b>		Met expectations	-0,15
Overall Job Satisfaction	-0,19		
Organizational Commitment	-0,23		
Job Involvement	-0,1		

Uit de tabel blijkt dat de meeste individuele karakteristieken vrijwel geen significante voorspeller zijn. Steijn (2004) concludeerde bovendien ook dat individuele kenmerken, zoals geslacht, leeftijd een geringe effect had op de arbeidstevredenheid (en daarmee vertrek) van publieke werknemers in Nederland. Gelet op het feit dat individuele kenmerken vrijwel geen significante invloed hebben op vertrek maken ze geen onderdeel uit van het onderzoeksmodel als voorspeller, maar alleen als controle variabelen.

### 3.3.3 Vertrekredenen binnen Nederlandse publieke sector

In Nederland wordt elk twee jaar door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een grootschalig Personeels – en Mobiliteitsonderzoek (hierna: POMO) uitgevoerd onder het totale overheidspersoneel om onder andere de uitstroomredenen in beeld te brengen van ambtenaren. De vertrekmotieven worden in dit onderzoek onderscheiden naar push – en pullfactoren. In tabel 13 worden de belangrijkste redenen weergegeven voor mensen om bij de publieke sector te in eerste instantie te aan werken en de redenen om de overheid te verlaten.

**Tabel 13: Top 5 belangrijkste in – en uitstroommotieven voor overheidspersoneel van de uitstromers.**

Instroommotieven	%	Uitstroommotieven	%
Inhoudelijk interessant werk	63	Het werk was niet (meer) uitdagend	28
Uitdagend werk	46	Onvoldoende loopbaanmogelijkheden	27
Voldoende zelfstandigheid	34	Uitgekeken op takenpakket	25
Goede sfeer op de werkvloer	29	De wijze waarop de leidinggevende leiding gaf	21
Gevarieerd takenpakket	27	De reistijd van huis naar werk	18

(Bron, BZK, POMO, 2010)

Uit de tabel wordt duidelijk wat de belangrijke determinanten zijn voor vertrek in de Nederlandse publieke sector. De belangrijkste drie uitstroommotieven liggen qua scores vrij

dicht bij elkaar en hangen ook erg met elkaar samen. Opvallend is dat werknemers die de baan kozen vanwege de uitdaging in het werk uiteindelijk ook vertrokken, omdat het werk niet meer uitdagend was. Het is goed mogelijk dat werknemers een groei hebben doorgemaakt en toe waren aan vernieuwing en uitdaging. Door het achterblijven van vernieuwing in het takenpakket is het samen met de beperkte loopbaanmogelijkheden aannemelijk dat zij ervoor kozen om elders een nieuwe uitdaging te zoeken. Deze uitkomst geeft aan hoe belangrijk de werknemers het vonden om voldoende uitdaging in het werk te hebben. Een andere mogelijke verklaring zou kunnen zijn is dat de verwachtingen van de werknemer op dit gebied uiteindelijk niet zijn waargemaakt door de organisatie (Steijn et al., 2008). Uit het rapport 'Jong en Gewild' van BZK (2008) bleek de inhoud van het werk de belangrijkste uitstroomreden voor jongeren. In de praktijk kwamen de verwachtingen over de werkinhoud namelijk niet uit. Voorst wordt gesteld dat overheidssectoren niet voldoende voorbereid waren om jongeren te behouden. Aan de behoefte van (startende) jongeren aan goede coaching en begeleiding werd onvoldoende tegemoet gekomen (Jong en Gewild' van BZK, 2008). Als we kijken naar de vertrekredenen van jongeren bij gemeenten blijkt uit de gegevens van het POMO (BZK, 2010) dat: de reistijd, onvoldoende loopbaanmogelijkheden, afname van uitdaging in het werk en de inhoud van het werk de belangrijkste vertrekmotieven zijn. Jongeren bij de Rijksoverheid vertrokken, omdat zij uitgekeken waren op het takenpakket, het werk niet meer uitdagend was en de inhoud van het werk saai was. Gelet op de taxonomie van Abelson zijn dergelijke vertrekmotieven door de publieke sector te beïnvloeden en daarmee in principe vermijdbaar. Dit betekent dus dat beleid kan worden ontwikkeld om ongewenst vertrek te voorkomen.

### **3.3.4 Arbeidstevredenheid, de afhankelijke variabele**

Arbeidstevredenheid, ook wel arbeidssatisfactie (job satisfaction) genoemd, is een zeer populair onderzoeksgebied onder verschillende wetenschappers zoals sociologen en (organisatie) psychologen. Er is veel onderzoek verricht naar onder andere de relatie tussen arbeidstevredenheid en arbeidsmotivatie, productiviteit, prestaties, absentie, vertrek (intentie), mentale gezondheid en algehele tevredenheid van mensen met hun leven. Spector (1997) geeft hier drie verklaringen voor. Ten eerste (a) kan een hoge mate van arbeidstevredenheid wijzen op de emotionele welzijn en mentale fitheid van een werknemer. Ten tweede (b) biedt het de organisatie zinvolle handelingsperspectieven / aanknopingspunten om het gedrag (productiviteit, prestaties en vertrek) van medewerkers te beïnvloeden. Ten derde (c) kan arbeidstevredenheid een indicator zijn van de mate waarin het organisatiebeleid effectief is.

Arbeidstevredenheid is relevant in deze scriptie, omdat een indrukwekkend hoeveelheid empirische onderzoek aantoonde dat arbeidstevredenheid een belangrijke voorspeller is van vrijwillig vertrek van personeel (Boswell, Boudreau, & Tichy, 2005; Hom & Griffeth, 1995; Lee, Mitchell, Holtom, & McDaniel, 1999; Lee, Mitchell, Wise & Fireman, 1996). In de meta-analyse van Hom en Griffeth (2005) wordt de correlatie van de totale arbeidstevredenheid met vertrek vastgesteld op -0,19. Bovendien wordt arbeidstevredenheid door onderzoekers gezien als de afhankelijke variabele tussen andere determinanten (zoals structurele, individuele variabelen, motivatie, baan en organisatie kenmerken) en het resultaat/outcome zoals vertrek (Curri van, 2000).

Vanwege de populariteit van dit onderzoeksgebied bestaan er inmiddels ook verschillende definities voor arbeidstevredenheid. In zijn algemeenheid verwijst arbeidstevredenheid naar de mate van tevredenheid van een werkende met zijn of haar arbeidssituatie (Van der Parre, 1996:111 in Steijn et al, 2008). Volgens Agho et al., (1993) betekent arbeidstevredenheid:

*“De mate waarin individuen tevreden zijn met hun baan” (p.1010).* Factoren als waardering voor het werk, de doorgroeimogelijkheden bij de werkgever en een eerlijke beloning (salaris) zijn daarbij vooral van invloed op de arbeidstevredenheid van iemand. De mate van autonomie (beslissingsbevoegdheid binnen het werk dat men uitvoert) speelt volgens diverse onderzoeken eveneens een belangrijke grote rol in de arbeidstevredenheid. Eén van de oudste definities van arbeidstevredenheid dateert uit 1952. Bullock (1952) omschreef het begrip toen als volgt: *“Job satisfaction is considered to be an attitude which results from a balancing and summation of many specific likes and dislikes experienced in connection with the job”*. Een veelgebruikte en brede definitie voor arbeidstevredenheid binnen de organisatiwetenschap welke ruimte biedt voor iedere onderzoeksbenadering is die van Locke (1976). Hij beschrijft arbeidstevredenheid namelijk als volgt: *“a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences” (p.1304)*. Deze omschrijving impliceert dat arbeidstevredenheid niet slechts een rationele reactie is van een werknemer op het werk en de werksituatie/omstandigheden, maar vooral een ook emotionele evaluatie is van die factoren. Op basis van deze definities kan gesteld worden dat arbeidstevredenheid verwijst naar de positieve ervaring van zowel het werk als ook de werksituatie. Het gaat hierbij om de houding die men aanneemt ten opzichte van het werk. Deze houding is volgens Locke te beïnvloeden door aspecten van het werk, de sociale omgeving en de beloning. In dit onderzoek wordt arbeidstevredenheid eveneens beschouwd als een *attitude / houding* ten opzichte van het werk (omstandigheden) en vrijwillig vertrek

het *gedrag* als gevolg van deze attitude en staan centraal in dit onderzoek. In dit onderzoek worden jonge provincieambtenaren namelijk gevraagd naar hun waardering van en ervaringen over diverse aspecten van hun werk en arbeidssituatie bij de provincie en in hoeverre de beleving van die aspecten hebben geleid tot hun vertrek. Derhalve wordt in dit onderzoek de veelomvattende definitie van Locke gehanteerd.

Verder worden in de literatuur twee dimensies van arbeidstevredenheid onderscheiden. De eerste en tevens meest bestudeerde dimensie is de ‘global job satisfaction’ of te wel de algehele arbeidstevredenheid die verwijst naar het totaal van algemene gevoelens van werknemers met betrekking tot hun werk (Mueller & Kim, 2008). Volgens Porter en Lawler (1968) is arbeidstevredenheid een één-dimensionaal construct waarbij een werknemer in het algemeen hetzij tevreden of ontevreden is over zijn of haar baan. Smith en Hulin (1967) zijn echter van mening dat arbeidstevredenheid een multi-dimensionaal concept is. In deze studie pleiten zij voor een facet-benadering. Dit betekent concreet dat werknemers meer of minder tevreden zijn over een aantal specifieke werkaspecten (deelaspecten/satisficaties) zoals salaris, conditie van de werkplek, relatie met collega’s, zelfstandigheid (autonomie), taakontwerp en ga zo maar door. Het onderzoeken van de tevredenheid van verschillende facetten van het werk heeft volgens Kerber en Campbell (1987) voordelen. Zo zijn de inzichten nuttig bij het bepalen van welke specifieke aspecten van een baan moeten worden verbeterd. Daarnaast helpen de uitkomsten werkgevers bij het verbeteren van de algemene arbeidstevredenheid of bij het verklaren van organisatorische aspecten zoals een hoog verloop (Kerber & Campbell, 1987). In deze scriptie komen beide type dimensies aanbod, waarbij zowel gevraagd wordt naar zowel de algehele tevredenheid (de afhankelijke variabele) met de oude baan / laatste functie bij de provincie als ook naar de tevredenheid met specifieke baan- en organisatie kenmerken, de zogenaamde deelsatisficaties (onafhankelijke variabelen).

### **3.3.5 Arbeidstevredenheid in de Nederlandse publieke sector**

De POMO onderzoeken bieden niet alleen inzicht in de vertrekmotieven van publieke werknemers, maar ook in de algemene arbeidstevredenheid en de tevredenheid en met deelaspecten van de werksituatie. Op basis van analyses van de gegevens uit het POMO van de jaren 2001, 2004 en 2008 concluderen Steijn et al., (2008) dat hoewel er ruimte voor verdere verbetering is, de algemene arbeidstevredenheid van werknemers in de publieke sector gemiddeld relatief hoog is. Daarbij scoren de provincies zelfs structureel beter dan de Rijksoverheid en de gemeenten. Als we echter afzonderlijk kijken naar de tevredenheid met

het werk en de organisatie blijkt dat men structureel aanzienlijk minder tevreden is met de organisatie dan met de baan. Dit betekent dat werkgevers extra aandacht zouden schenken aan de organisatiekenmerken (zoals resultaatgerichtheid, bureaucratie) die zij kunnen beïnvloeden waar werknemers minder tevreden over zijn. Steijn et al., (2008) stellen dat de focus van publieke werkgevers zou moeten liggen op het verbeteren van de deelaspecten van de arbeidssituatie (zgn deelsatisficaties: zie Steijn et al., 2008)) om de algemene arbeidstevredenheid van publieke werknemers te vergroten. Uit de gegevens van het POMO blijkt namelijk dat vooral op het gebied van de 13 deelsatisficaties de kansen liggen voor publieke werkgevers. Het gaat om de deelsatisficaties: inhoud van het werk, hoeveelheid werk, relatie collega's, resultaatgerichtheid van de organisatie, wijze waarop de organisatie wordt bestuurd, wijze van leiding geven door leidinggevende, mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheden, primaire arbeidsvoorwaarden, secundaire arbeidsvoorwaarden, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, informatievoorziening en communicatie, werkplek/fysieke omstandigheden en tenslotte werkdruk. Geclusterd vormen deze deelsatisficaties de factoren die voor 32% de arbeidstevredenheid van publieke werknemers verklaren.

### **3.3.6 Persoon – Organisatie fit (P-O fit)**

P-O fit is binnen de organisatiwetenschappen eveneens een zeer populair onderzoeksgebied en vrij uitgebreid (Kristof-Brown, Zimmerman en Johnson, 2005; Kristof, 1996). Het is de mate waarin de persoon en de organisatie bij elkaar passen (Kristoff, 1996). Het gaat hierbij om een fit tussen de eigenschappen van de individu en die van de organisatie. Deze kunnen overeenkomen of aanvullend zijn en daarmee een toegevoegde waarde zijn voor de organisatie (Kristof, 1996.) Een veelgebruikte definitie van de P-O fit is de volgende (Kristoff, 1996: 4): *'The compatibility between people and organizations that occurs when: at least one entity provides what the other needs, or they share similar fundamental characteristics, or both'*. Uit deze definitie blijkt dat de 'fit' op verschillende manieren wordt ingevuld. Doorgaans wordt onderscheid gemaakt tussen de complementaire en supplementaire P-O fit. Supplementaire P-O fit wil zeggen dat er een fit is tussen de 'fundamentele kenmerken' van de persoon en de organisatie. Aspecten als de cultuur, het klimaat, de doelen, normen en waarden van de organisatie komen dan overeen met de waarden, doelen, persoonlijkheid en houding van de werknemer. Van een complementaire PO-fit kan worden gesproken wanneer de persoon een organisatiebehoefte vervult, of andersom (financiële middelen en (groei)mogelijkheden). P-O fit gaat uit van een goede fit tussen de persoon en de organisatie. Wanneer een grote mate van fit bestaat tussen de persoon

en de organisatie is de werknemer tevreden en minder geneigd te vertrekken (Wheeler, Brouer, Sablinski, 2007). Mensen zoeken en kiezen namelijk een baan en een organisatie die passen bij hun persoon, verwachtingen, behoefte, wensen, ambities. Op het moment dat niet voldaan wordt aan die verwachtingen vertrekt de werknemer. Organisaties moet daarom voorkomen dat men bij de werving een beeld schetst van de organisatie dat niet spoort met de feitelijke situatie. Een goede P-O fit is belangrijk voor het behoud van personeel. Uit het onderzoek van Bright bleek een significantie relatie tussen P-O fit en tevredenheid. Dit betekent dat bij een toenemende overeenstemming tussen de persoon en de organisatie de arbeidstevredenheid eveneens zal toenemen. Ten aanzien van P-O fit is significant gerelateerd aan vertrek (turnover); hoe beter de match tussen persoon en organisatie des te kleiner de kans op vertrek.

### **3.3.7 Public Service Motivation (PSM)**

Een ander concept dat van invloed is op arbeidstevredenheid, commitment, verloop, ziekteverzuim en de arbeidsprestatie (vergelijk Wright, 2004; Perry et al., 2006) is arbeidsmotivatie. Volgens (arbeids)psychologen beïnvloedt arbeidsmotivatie de keuze van een baan. Daarbij gaat het dus om de vraag waarom mensen voor een bepaalde baan of organisatie kiezen. Arbeidsmotivatie is te onderscheiden in extrinsieke en intrinsieke motivatie waarbij het gaat om aspecten van een baan die mensen uitdrukkelijk belangrijk (pullfactoren) vinden bij het kiezen van hun nieuwe baan. Extrinsieke motivatie verwijst naar aspecten die zich buiten het individu bevinden waarbij de keuze voor een baan gedreven wordt door het verwachte rendement in termen van beloning en carrière. Wanneer mensen echter kiezen voor een baan vanwege de inhoud/aard van het werk is er sprake van intrinsieke motivatie (Steijn et al, 2008). Mensen willen het werk dus doen omdat ze het leuk vinden en hangt in die zin sterk samen met arbeidstevredenheid en individuele prestaties.

In de afgelopen jaren is veel onderzoek gedaan naar een bijzondere vorm van intrinsieke motivatie voor werknemers binnen de publieke sector, namelijk Publiek Service Motivation (zie Perry en Hondeghem, 2008; Steijn, 2006). Ruim een decennia geleden introduceerden de Amerikaanse onderzoekers Perry en Wise (1990) in de Verenigde Staten het vernieuwend concept van Public Service Motivation (PSM); de motivatie voor de publieke zaak (Steijn, 2006). Perry en Wise (1990:368) definiëren PSM als volgt: *'...an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations'*. De basisgedachte van dit concept is dat PSM een voorwaarde is voor een efficiënt en effectief functionerende publieke sector (Perry en Wise, 1990). In essentie gaat de theorie van PSM ervan uit dat werknemers vanuit de wens om het algemeen belang te

dienen, bewust kiezen voor een baan in de publieke sector (Steijn, 2006a). Hiermee wordt dus gesteld dat overheids personeel een hart hebben voor de publieke zaak, zich daardoor aangetrokken voelen tot de aard van het werk bij de publieke sector en dus vanuit die inhoudelijke drive aan de slag willen bij de overheid / publieke sector (Perry en Hondeghem, 2008; Steijn, 2006). Onderzoek heeft aangetoond dat mensen met deze altruïstische motivatie sneller geneigd waren om ook daadwerkelijk voor een baan bij de publieke sector te kiezen (Lewis, 2002; Vandenabeele, Hondeghem en Steen, 2004; Steijn 2008). Naast PSM kunnen mensen ook vanwege extrinsieke motivatie kiezen om bij de publieke sector te willen werken en te blijven werken. Voorbeelden van aantrekkelijke extrinsieke factoren van de publieke sector zijn; baanzekerheid, opleidingsfaciliteiten of de combinatie werk en privé. Om PSM in Nederland te kunnen meten heeft Vandenabeele (2007) een universele PSM-construct gemaakt waarin contextuele verschillen dekking krijgen. Hij komt tot het volgende algemene PSM-construct: *“The belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate”* (2007: 549).

Op basis van dit construct definieert Vandenabeele (2007) de volgende dimensies: beleid en politiek, publiek belang, compassie, zelfopoffering en democratisch bestuur. Hoewel PSM niet onbelangrijk is bij het aantrekken van mensen tot de publieke sector, moet de invloed op de keuze tot een overheidsbaan volgens Steijn et al (2008) niet worden overschat. Andere studies tonen namelijk aan dat PSM een zeer realistische maar géén doorslaggevende factor hoeft te zijn om voor een baan bij de overheid te kiezen (Groeneveld et al, 2009). Zoals eerder besproken spelen een groot aantal verschillende factoren zoals de werkinhoud, salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, autonomie mee in de afweging om voor een bepaalde baan te kiezen of om op te zeggen. Daarbij wegen sommige kenmerken zwaarder dan andere. Het gaat om de combinatie van factoren die leiden tot de juiste fit tussen een persoon en de organisatie. Hoewel de invloed van PSM niet moet worden overschat is het interessant om dit aspect mee te nemen in dit afstudeeronderzoek. Uit het rapport ‘Jong en Gewild’ (BZK, 2008) blijkt namelijk dat ongeveer 76% van de jongeren bij de overheid ‘maatschappelijk nuttig werk kunnen doen’ een belangrijk aspect van het werk vond. In context van dit onderzoek is de relatie tussen PSM en arbeidstevredenheid en vertrek van jonge provincieambtenaren daarom zinvol te bekijken. Onderzoeken tonen aan dat PSM een positief effect heeft op de arbeidstevredenheid van werknemers in de publieke sector (Naff en Crum, 1999 in: Steijn, 2006, Steijn, 2006, Pandey en Stazyk, 2008). Met andere woorden: een hoge mate van PSM leidt tot een hogere arbeidstevredenheid en tot een lager verloop van werknemers. Vanuit dit



oogpunt is PSM niet alleen interessant voor de werving en selectieproces, maar evenzo relevant voor het behoud van talentvolle werknemers. Voor het behoud van personeel zouden publieke organisaties dus bij voorkeur personeel moeten aannemen met een hogere mate van PSM. Voorwaarde is echter wel dat werknemers hun behoefte om het algemeen belang te dienen in de praktijk daadwerkelijk wordt vervuld anders zijn ze alsnog ontevreden en sneller geneigd te vertrekken. Steijn (2006; 2008) duidt dit aspect met PSM-fit aan. Dit is een variant van de P-O fit. Onderzoek van Steijn (2006) in Nederland naar de arbeidsmotivatie onder rijksambtenaren toont aan dat het ontbreken van PSM-fit een negatieve impact heeft op de arbeidstevredenheid en een positieve op de verloopgeneigdheid van rijksambtenaren.

Diverse onderzoeken veronderstellen een directe relatie tussen PSM-arbeidstevredenheid en vertrek (Naff en Crum, 1999 in: Steijn, 2006, Steijn, 2006, Pandey en Stazyk, 2008). Dit beeld blijkt echter genuanceerder te zijn wanneer het concept van P-O fit in overweging wordt genomen. Bright (2008) doet namelijk nader onderzoek naar de relatie tussen PSM, P-O fit, arbeidstevredenheid en vertrek. Hij toont aan dat de relatie tussen PSM, tevredenheid en vertrek volledig wordt beïnvloed door P-O fit. Dit wil zeggen dat PSM indirect, via P-O fit, een positief effect heeft op arbeidstevredenheid en vertrek van overheidspersoneel. Ook bleek er een significante positieve relatie te zijn tussen P-O fit en PSM. Dit betekent dus dat een hogere mate van PSM bijdraagt aan een betere fit tussen de persoon en de organisatie. Mensen met PSM dragen positief bij aan de fit tussen overheidspersoneel en overheidsorganisaties in vergelijking tot mensen met een lage PSM zoals Perry en Wise (1990) eerder ook aantoonde. Dit gezegd hebbende biedt PSM zeker geen garantie dat dergelijke personen perfect zullen passen bij publieke organisaties, tevreden zullen zijn en vervolgens niet zullen vertrekken. Hoewel mensen met een hoge mate van PSM in beginsel goed bij de publieke sector passen is het een combinatie van verschillende factoren die maken dat werknemers tevreden zijn en willen blijven.

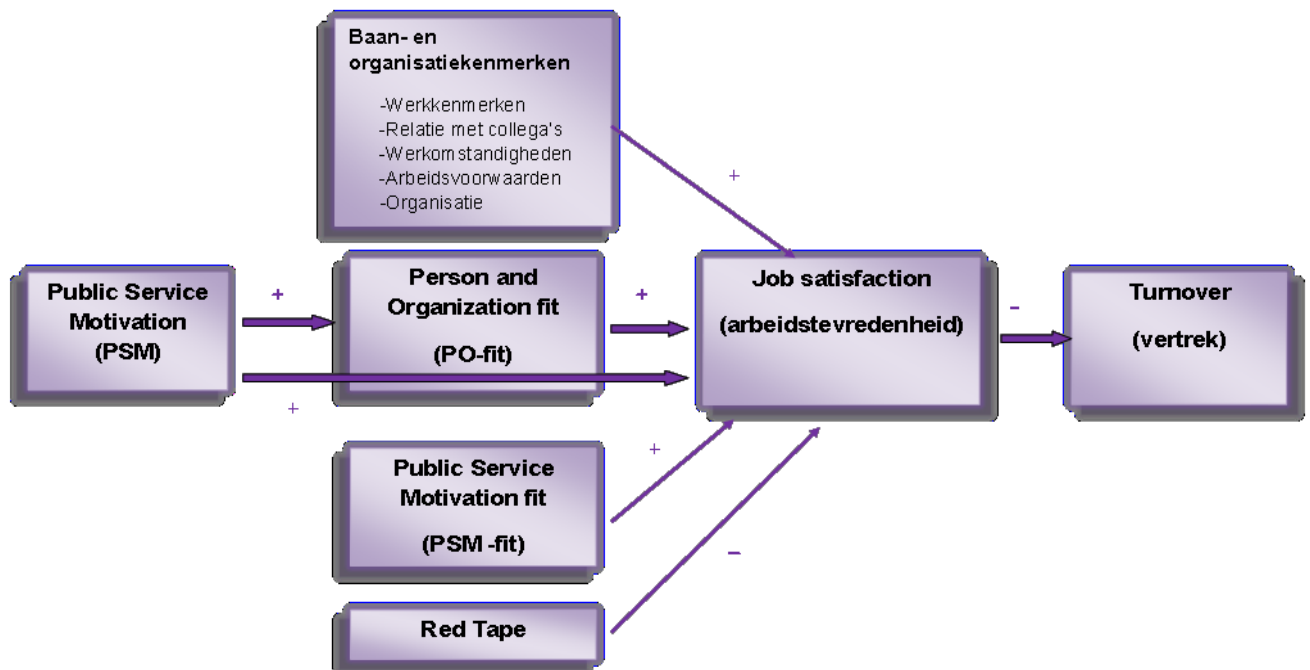
### **3.3.8 Red tape**

Red tape verwijst naar de bureaucratie, regeldruk in een organisatie en is een verschijnsel dat met name zeer kenmerkend is voor overheidsorganisaties. Red tape wordt als volgt gedefinieerd: *“Rules, regulations, and procedures that remain in force and entail an compliance burden for the organization but have no efficacy for the rules functional object”* (Bozeman 1993;283) Dit concept stelt dat werknemers door de grote hoeveelheid aan regels en procedures in sterke mate worden beperkt in hun handswijze met als gevolg dat zij minder snel en gemakkelijk resultaten en doelen kunnen bereiken. Red tape zorgt er

bijvoorbeeld voor dat er geen beslissingen en andere vervolgstappen worden genomen zolang bepaalde procedures niet in acht zijn genomen en overleg is gevoerd met de leidinggevende. Wanneer werknemers Red tape ervaren in hun werk kan dat een negatief effect hebben op de arbeidsbeleving en motivatie van werknemers, omdat ze worden belemmerd in het realiseren van de gestelde doelen (Wright, 2004). Red tape heeft overigens ook een negatieve invloed op PSM van werknemers. Het PSM vermindert, doordat werknemers worden beperkt in het waarmaken van hun idealen (Scott en Pandey, 2005 in: De Ruiter,2010). Uit onderzoek van De Ruiter (2010) bleek verder dat Red tape een belangrijke negatieve voorspeller was voor de aantrekkelijkheid van de Rijksoverheid. Zij toonde aan dat rijksambtenaren die veel last hadden van procedurele beperkingen, hun werk minder leuk vonden en een sterkere vertrekintentie hadden dan werknemers die minder last hadden van de bureaucratie. Zij concludeerde dat de hoeveelheid procedurele beperkingen een belangrijke vertrekreden was voor jongeren bij het Rijk. In het kader van dit onderzoek is deze conclusie een belangrijke aanleiding om in het op te nemen in het conceptueel model.

### 3.4 Conceptueel model en hypothesen

In de voorgaande paragrafen zijn de verschillende voorspellers en de onderlinge relaties besproken. De verschillende inzichten leiden tot het volgende conceptueel model.



### Hypothesen

Op basis van de theoretische inzichten en het conceptueel model zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

1a) Een hogere tevredenheid met het totaal van 'Baan-en Organisatiekenmerken' leidt tot een hogere arbeidstevredenheid.

1 b) Een hogere tevredenheid met het deelaspect 'Werkkenmerken' leidt tot een hogere arbeidstevredenheid.

1 c) Een hogere tevredenheid met de het deelaspect 'Relatie met collega's' leidt tot een hogere arbeidstevredenheid.

1 d) Een hogere tevredenheid met het deelaspect 'Werkomstandigheden' leidt tot een hogere arbeidstevredenheid

1 e) Een hogere tevredenheid met het deelaspect 'Arbeidsvoorwaarden' leidt tot een hogere arbeidstevredenheid.

1 f) Een hogere tevredenheid met het deelaspect 'Organisatie' leidt tot een hogere arbeidstevredenheid.

2 a) Een hogere PSM leidt tot een hogere arbeidstevredenheid.

2 b) Een hogere PSM leidt tot een hogere P-O fit.

2 c) Een hogere P-O fit leidt tot een hogere arbeidstevredenheid.

2 d) P-O fit medieert volledig het effect van PSM op arbeidstevredenheid.

3) Een hogere PSM-fit leidt tot een hogere arbeidstevredenheid.

4) Een hogere Red tape leidt tot een lagere arbeidstevredenheid.

## 4 Methodiek

Om de centrale vraag in dit onderzoek te beantwoorden is allereerst een uitgebreide literatuurstudie op het onderwerp “vrijwillig vertrek” uitgevoerd. Daarbij is bestudeerd hoe “vertrek” werkt en welke voorspellers voor vertrek bestaan. De theoretische verdieping vormt de basis voor dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes in dit onderzoek beschreven en verantwoord en zal de respondentengroep beschreven worden.

### 4.1 Respondenten

De schatting van de totale populatie *medewerkers tot de leeftijd van 35 die in de afgelopen 5-6 jaren* vertrokken is op basis van de beschikbare bestandenprovincies bij het IPO (gegevens van alle 12 provincies) is ongeveer 12.000 per jaar. De benodigde steekproef is middels <http://www.journalinks.be/steekproef/> berekend en komt uit op 377. Daarbij is gekozen voor onbekende populatie. De registratiesystemen van de 4 provincies hebben in totaal 390 respondenten/postadressen opgeleverd, waarvan 204 postadressen afkomstig zijn van provincie Zuid-Holland, 25 van provincie Gelderland, 35 van provincie Drenthe en tenslotte 126 van provincie Noord-Brabant. Van de 390 hebben 101 respondenten (26%) de vragenlijst volledig ingevuld. De controle van de data heeft geresulteerd in een dataset van 91 respondenten waarop de analyse is gebaseerd. De data bestaat voor 46% uit vrouwen en 54% uit mannen. De gemiddelde leeftijd bedraagt 36 jaar variërend tussen 1970 en 1985. Meer dan 50% van de respondenten had een salarisschaal van 12 of hoger dat duidt op een hoog opgeleide (HBO en hoger) respondentengroep.

### 4.2 Operationalisering

Om de hypothesen te toetsen en antwoord te verkrijgen op de hoofdvraag is gekozen voor een vragenlijst als meetinstrument. Bij de samenstelling van de vragenlijst voor dit onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van bestaande gevalideerde vragenlijsten. Daarbij is getracht om vragenlijsten in het Engels zo goed mogelijk te interpreteren en te vertalen naar het Nederlands. De vragenlijst voor dit onderzoek startte met twee vragen waarvoor de respondenten een rapportcijfer moesten geven, namelijk voor de tevredenheid met de provincie als werkgever en voor de arbeidstevredenheid. Het vervolg bestond uit twee delen. Het eerste deel van de vragenlijst gaat in op de (on) tevredenheid van respondenten ten aanzien van diverse kenmerken van het werk en de organisatie. Omdat de theorie ervan uitgaat dat mensen vertrekken, omdat ze ontevreden zijn over bepaalde aspecten van het werk of de organisatie is de vragenlijst grotendeels negatief geformuleerd. In feite wordt de

ontevredenheid dus gemeten. Daarbij liepen de antwoordmogelijkheden van een 1 (volledig mee oneens / helemaal niet van toepassing) tot een 5 (volledig mee eens / volledig van toepassing). Ten behoeve van een eenvoudige interpretatie zijn de data bij de analyse omgescoord naar positief (tevredenheid). Een gemiddelde score boven de 3 (het midden van de schaal) wordt in de analyse aangemerkt als tevreden met een voorspeller. In het tweede deel van de vragenlijst is aan de respondenten gevraagd aan te geven in welke mate het betreffende aspect van invloed is geweest op de keuze van de respondent om te vertrekken. Hiermee wordt ten eerste de verhouding tussen (on) tevredenheid en vertrek duidelijk en ten tweede worden de belangrijkste vertrekredenen achterhaald. Een gemiddelde score boven de 3. Voor alle toegepaste schalen in de analyse geldt dat zij de grenswaarde van 0,6 halen.

#### *Arbeidstevredenheid*

De afhankelijke variabele, arbeidstevredenheid oftewel job satisfaction, is middels 1 item gemeten door te vragen hoe tevreden iemand was met de oude functie / baan bij de provincie op een schaal van 1 tot 10. Een 1 stond voor 'zeer ontevreden' en een 10 voor 'zeer tevreden'. Op verzoek van de provincies is deze vraag zodanig opgesteld dat er rapportcijfer uitrolt voor de mate van arbeidstevredenheid van jonge provincieambtenaren.

#### *Baan -en organisatiekenmerken*

De schaal 'baan-en organisatie kenmerken' is overgenomen uit het POMO onderzoek voor het uitstromend personeel van het ministerie van BZK welke in overleg met Professor B. Steijn tot stand is gekomen. Deze schaal bestond uit 27 items. De antwoordmogelijkheden voor (on) tevredenheid liepen uiteen van 1 'volledig mee oneens' tot en met 5 'volledig mee eens' op een 5-punts Likert schaal. Om te achterhalen in hoeverre een bepaald item van invloed was op de keuze van de respondent om te vertrekken moesten de items eveneens gescoord worden op een 5-punts Likert schaal waarbij de antwoord mogelijkheden uiteen liepen van 'helemaal geen invloed' tot 5 'zeer veel invloed'. De Cronbachs  $\alpha$  voor de totale schaal baan-en organisatiekenmerken is .77

De subschalen binnen deze schaal bestonden uit 5 variabelen zoals **werkkenmerken, relatie met collega's, werkomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, en organisatie**. De subschaal 'werkkenmerken' bestond uit 4 items waarvan 1 omgekeerd (negatief) gesteld was. Een voorbeeld van een item is: 'het werk was inhoudelijk interessant'. De Cronbachs  $\alpha$  van deze schaal is .78. De subschaal 'relatie met collega's' bestond uit 5 items. Waarvan één item

reversed gesteld is. Een voorbeeld van een item is: *'ik werd onheus bejegend door mijn collega's'* (reversed). De Cronbachs  $\alpha$  is .66 van deze subschaal. De subschaal '**werkomstandigheden**' bestond aanvankelijk ook uit 5 items. Een voorbeeld hiervan is: *'Ik had in mijn werk te weinig zelfstandigheid'*. De Cronbach  $\alpha$  was echter te laag (.54). Het item dat niet goed paste op basis van de betrouwbaarheidsanalyse was het item: *'De werkdruk was acceptabel'*. Deze is daarom niet meegenomen in deze subschaal. De heeft geresulteerd in een subschaal met 4 items waarvan 1 item tegengesteld is.. De Cronbachs  $\alpha$  van deze schaal is .62. De subschaal '**arbeidsvoorwaarden**' bestond uit 6 items. De Cronbachs  $\alpha$  voor dit construct bleek bij de betrouwbaarheidsanalyse dermate laag te zijn waardoor het niet is meegenomen bij de statische analyse. De resultaten zijn wel kwalitatief beschreven. De laatste subschaal '**organisatie**' bestond uit 5 items. Een voorbeeld van een is: *'De procedures in de organisatie waren te bureaucratisch'*. De Cronbachs  $\alpha$  van deze subschaal is .78.

### ***P-O fit***

De 'P-O fit' is middels vier items gemeten (Bright, 2007) welke gesteld zijn in de verleden tijd omdat de respondenten terugblikken op de situatie bij de provincie : 1) *'De doelen en waarden die ik in het leven heb kwamen overeen met de doelen en waarden van de provincie'*, 2) *'Ik voelde mij niet om mijn gemak in de cultuur van de provincie'*, 3) *'Bij de provincie voelde ik me thuis'*, en 4) *'De provincie stond voor dingen die ik erg belangrijk vind'*. Hierbij is aan de respondenten gevraagd om op een 5-punt Likertschaal aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met deze stellingen. De antwoordmogelijkheden liepen uiteen van 'volledig mee oneens' (1) tot 'volledig mee eens' (5). Op een 5-punt Likertschaal is eveneens gevraagd om aan te geven in hoeverre het aspect van invloed was op de keuze van de respondent om te vertrekken. Daarbij liepen de antwoordmogelijkheden uiteen van 'helemaal geen invloed' (1) tot 'zeer veel invloed' (5). De Cronbach's  $\alpha$  van deze schaal is .74.

### ***Public Service Motivation***

Het concept 'Public Service Motivation' is gemeten middels 8 items uit de PSM-schaal van Vandenaabeele (2008a) zoals opgenomen in het POMO (BZK, 2010). Deze schaal bestaat oorspronkelijk uit *achttien items* en is gebaseerd op de PSM-schaal van Perry (1996). De stellingen die zijn toegepast in het POMO onderzoek (BZK, 2010) en voorgelegd aan de respondenten in dit onderzoek zijn: 1) *'Politiek is een vies woord in mijn ogen'* (reversed), 2) *'Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici'* (reversed), 3) *'Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren dan om persoonlijk*

*succes te hebben*’, 4) *‘Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de publieke zaak te leveren*’, 5) *‘Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (in mijn werk of daarbuiten)’*, 6) *‘Ik zet mij belangeloos in voor de samenleving’*, 7) *‘Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk’* en tenslotte 8) *‘Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen’*. Respondenten moesten aangeven in hoeverre ze het (on)eens waren met de stellingen 5-punt Likertschaal. Daarbij liepen de antwoordmogelijkheden uiteen van ‘volledig mee oneens’ (1) tot ‘volledig mee eens’. De Cronbach’s  $\alpha$  van van de schaal is .74.

### **Red tape**

Red tape is gemeten aan de hand van de volgende drie items van Wright (2004): 1) *‘In mijn werk moesten zelfs de kleinste dingen worden besproken met een hoger geplaatst persoon’*.

2) *‘Voordat ik een belangrijke beslissing kan nemen, moest ik altijd eerst toestemming vragen aan mijn leidinggevende’*, en 3) *‘Deze organisatie leek het belangrijker te vinden dat ik de procedures volgde, dan dat ik mijn werk goed deed.’* Ook hier moesten de respondenten hun mening geven. De antwoordmogelijkheden liepen daarbij uiteen van ‘volledig mee oneens’ (1) tot ‘volledig mee eens’ (5) op een 5-punt Likertschaal.. De vragen zijn in de verleden tijd gesteld, omdat de respondenten terugblikken op hun situatie. De Cronbach’s  $\alpha$  van deze schaal is .71.

### **Open vragen**

In de vragenlijst is tot slot de volgende drietal open vragen opgenomen:

- 1) *Het kan zijn dat u uw vertrekreden nog niet heeft kunnen benoemen. Kunt u die dan hieronder invullen?* In een tekstvlak hebben respondenten de optie om hun vertrekreden in te vullen. De vragenlijst is immers geen uitputtende lijst van mogelijke push-factoren. Het is dus goed mogelijk dat een specifieke vertrekmotief er niet in voorkomt. Deze vraag biedt de mogelijkheid om die vertrekmotieven alsnog te achterhalen.
- 2) *Had de provincie iets kunnen doen om uw vertrek te voorkomen?* Deze vraag heeft twee antwoordmogelijkheden en kan worden beantwoord worden met een ‘nee’ of een ‘ja’. Indien respondenten kozen voor het antwoord ‘ja’ werd de volgende vraag voorgelegd:

3) *U heeft aangegeven dat de provincie iets had kunnen doen om uw vertrek te voorkomen. Wat dan?* Met deze vraag wordt achterhaald welke oplossingen respondenten zelf zagen om hun behoud te waarborgen.

### **4.3 Procedure**

In overleg met de koepelorganisatie van de provincie, het Interprovinciaal Overleg (IPO), is een e-mail opgesteld waarin alle provincies zijn uitgenodigd tot deelname aan het onderzoek en daarvoor data beschikbaar te stellen van de doelgroep jongeren tot de leeftijd van 35 die in de afgelopen 5-6 jaar vrijwillig zijn vertrokken. Deze e-mail is vervolgens namens de onderzoeker door het IPO verzonden aan de IPO adviesgroep P&O waar alle provincies in vertegenwoordigd zijn. Op dit verzoek hebben de volgende vier provincies positief gereageerd: provincie Zuid-Holland, provincie Noord-Brabant, provincie Gelderland en de provincie Drenthe. Omdat de provincies geen e-mailadressen beschikbaar hadden van het vertrokken personeel zijn de 390 respondenten per brief benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. De vragenlijst en de uitnodigingsbrieven zijn voorgelegd aan de provincies en akkoord bevonden waarna de uitnodigingsbrieven per post zijn verstuurd naar 377 oud medewerkers. De genodigden konden de vragenlijst online via een link op de website van het IPO anoniem invullen. De vragenlijst kon in ongeveer 20 minuten ingevuld worden. Na een week is een reminder verstuurd. Na drie weken is de mogelijkheid tot het invullen van de enquête gesloten.



## 5 Resultaten: toetsing hypothesen

Alvorens de hypothesen te toetsen is de dataset eerst gecontroleerd op het ontbreken van waarden. Deze actie heeft ertoe geleid dat van de 133 respondenten de data van 28 respondenten zijn verwijderd, omdat zij weinig tot geen waarden hadden ingevuld. Vervolgens zijn op basis van een boxplot 3 respondenten verwijderd, vanwege zeer extreme antwoorden, de zogenaamde ‘outliers’. Tenslotte zijn nog eens de data van 11 respondenten verwijderd, omdat zij niet tot de doelgroep behoorden. Deze respondenten waren namelijk onvrijwillig vertrokken. Dit heeft geresulteerd in een dataset van  $N = 91$  respondenten waarop de definitieve analyse is gebaseerd. Om de hypothesen te toetsen zijn regressie analyses uitgevoerd. Significantie niveau van  $p < .05$  is gehanteerd. Een regressie analyse onderzoekt of er een causaal verband (invloed) is van een schaal op een andere schaal.

### 5.1 Belang van alle mogelijke voorspellers

Om de invloed te achterhalen van de controle/demografische variabelen is in eerste instantie een verkennende lineaire regressieanalyse uitgevoerd met alle mogelijke voorspellers voor arbeidstevredenheid, de afhankelijke variabele. Daarbij is gekozen voor de backward methode. In deze methode worden alle variabelen in het model opgenomen waarna de variabelen met de kleinste (niet-significante) F-waarde geëlimineerd worden. Dit resulteert vervolgens in een model met alleen de beste voorspellers voor de arbeidstevredenheid. De verkennende regressieanalyse is uitgevoerd met de voorspellende variabelen leeftijd, geslacht, hoelang iemand bij de provincie heeft gewerkt, werkkenmerken, relatie met collega's, werkomstandigheden, organisatie, Public Service Motivation (PSM), PSM fit, Red tape en Persoon-Organisatie fit (P-O fit) voor arbeidstevredenheid. De regressieanalyse leidt tot een model met drie voorspellers met een verklarende variantie van 41% voor arbeidstevredenheid ( $R^2 = .41, F(3,87) = 24,68, p < .01$ ) (zie tabel 14). In volgorde van meest tot minst belangrijk in het verklaren van de variantie voor arbeidstevredenheid vloeien de volgende factoren uit het model: werkkenmerken ( $\beta = .39, p < .01$ ), relatie met collega's ( $\beta = .37, p < .01$ ) en P-O fit ( $\beta = .22, p < .01$ ).

**Tabel 14. Beste voorspellers van arbeidstevredenheid (lineaire regressie)**

<b>Voorspeller</b>	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b>β</b>
Werkkenmerken	.51	.10	.39 **
Relatie met collega's	.64	.15	.37**
P-O fit	.31	.12	.22**

$N = 91$

$B = b$  - waarde <sup>4</sup>

$SE =$  standard error (standaardfout) <sup>5</sup>

$\beta =$  Beta <sup>6</sup>

\*\*  $p < .01$  (significantie waarde) <sup>7</sup>

## 5.2 Invloed Baan-en organisatiekenmerken en deelaspecten op arbeidstevredenheid

De eerste hypothese (1a) gaat in op de invloed van het totaal aan de baan-en organisatie kenmerken op arbeidstevredenheid. De verwachting is dat een hogere tevredenheid met het totaal aan baan-en organisatiekenmerken leidt tot een hogere arbeidstevredenheid. De hypothesen 1b tot en met 1f gaan in op de invloed van de subschalen van de totaalschaal ‘baan-en organisatiekenmerken’. Daarbij is de verwachting dat een hogere tevredenheid met de deelaspecten (zgn. deelsatisficaties): werkkenmerken (1b), relatie met collega’s (1c), werkomstandigheden (1d), arbeidsvoorwaarden (1e) en organisatie (1f) leidt tot een hogere totale arbeidstevredenheid en vice versa. Deze hypothesen zijn gesteld om te achterhalen welke specifieke aspecten van de totale schaal baan-en organisatiekenmerken in grote mate van invloed zijn op de totale arbeidstevredenheid en welke niet. Om de hypothesen te toetsen is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd met allereerst de totale schaal ‘baan –en organisatiekenmerken’. Dit leidde tot een model met 22% verklarende variantie voor de arbeidstevredenheid ( $R^2 = .22$ ,  $F(1,89) = 25,78$ ,  $p < .01$ ) (zie tabel 15.). Hieruit bleek dat de totale schaal ‘baan- en organisatiekenmerken’ een goede voorspeller is van arbeidstevredenheid. Zoals verwacht betekent een hogere score op de totale schaal leidt tot een hogere arbeidstevredenheid. Dit wil zeggen dat hoe hoger de tevredenheid met de baan-

<sup>4</sup> De b-waarde is een schatting van de individuele bijdrage van de voorspeller aan het model. Het geeft de relatie tussen de betreffende voorspeller en de afhankelijke variabele (arbeidstevredenheid). Bij een negatieve waarde is er een negatieve relatie met de afhankelijke variabele en vice versa, Bij een toename van bijvoorbeeld werkkenmerken (x) met 1 eenheid stijgt arbeidstevredenheid (y) met .51 eenheden

<sup>5</sup> De standaardfout geeft de betrouwbaarheid weer. Het is een maat die aangeeft hoe groot de spreiding in de foutmarge is. Een grotere standaardfout geeft aan dat de metingen minder betrouwbaar zijn. Een lagere standaardfout betekent dat de fout die standaard gemaakt wordt kleiner is en dus betrouwbaarder.

<sup>6</sup> De bèta’s zijn de gestandaardiseerde versies van de B’s.

<sup>7</sup> De significantie waarde (p-waarde) zegt iets over de voorspellende waarde die x heeft op de variabele y. Standaard significantieniveau is  $p < .05$  of  $p < .01$ . De modellen in dit onderzoek hebben uitkomst van een  $p < .01$ , een sterk significante uitkomst.

en organisatiekenmerken des te hoger de totale arbeidstevredenheid van jonge provincie ambtenaren en vice versa. Hypothese 1a kan derhalve worden aangenomen. Vervolgens is per subschaal een regressieanalyse uitgevoerd om te achterhalen wat de impact is van de deelsatisficaties op de totale arbeidstevredenheid. Hierbij moet vermeld worden dat hypothese 1e (invloed deelsatisficatie arbeidsvoorwaarden) niet getoetst is, omdat de Cronbach's Alpha voor deze subschaal te laag was. Uit de regressieanalyse per subschaal bleek dat alle modellen significant waren. Dit wil zeggen dat ze allemaal in bepaalde mate van invloed waren op de arbeidstevredenheid hetgeen betekent dat een hogere score op deze aspecten leidt tot een hogere arbeidstevredenheid en andersom een lagere score tot arbeidsontevredenheid.

Het model met de variabele 'werkkenmerken' had namelijk een verklarende variantie van 20% ( $R^2 = .20$ ,  $F(1,89) = 23,15$ ,  $p < .01$ ) (zie tabel 15.) Het model met de variabele 'relatie met collega's' had een verklarende variantie van 25% voor arbeidstevredenheid ( $R^2 = .25$ ,  $F(1,89) = 30,12$ ,  $p < .01$ ) (zie tabel 15.) Verder had het model met de voorspeller "werkomstandigheden" een verklaarde variantie van 13% ( $R^2 = .13$ ,  $F(1,89) = 13,91$ ,  $p < .01$ ) (zie tabel 2) en tenslotte het model met de voorspeller 'organisatie' een verklaarde variantie van 7% ( $R^2 = .07$ ,  $F(1,89) = 8,67$ ,  $p < .01$ ) (zie tabel 15). Op basis van deze toetsen kunnen de hypothesen 1b, 1c, 1d en 1f worden aangenomen.

**Tabel 15. Invloed Baan- en organisatiekenmerken op arbeidstevredenheid (lineaire regressie)**

<b>Voorspeller</b>	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b>β</b>
<i>Totale schaal</i>			
Baan en organisatie kenmerken	1.27	.25	.47 **
<i>Subschalen</i>			
Werkkenmerken	.60	.12	.45**
Relatie met collega's	.87	.16	.50**
Werkomstandigheden	.51	.13	.36**
Organisatie	.43	.14	.29**

$N = 91$

B = b - waarde

SE = standard error

β = Beta

\*\*  $p < .01$  = significantie waarde)

### 5.3 Invloed PSM, P-O fit op arbeidstevredenheid

Hypothese 2a gaat in op de invloed van Public Service Motivation (PSM) op de arbeidstevredenheid. De verwachting daarbij is dat een hogere score op PSM leidt tot een hogere arbeidstevredenheid. Hiervoor is eveneens een lineaire regressieanalyse uitgevoerd met PSM als voorspeller voor arbeidstevredenheid. Uit de regressieanalyse blijkt dat PSM geen invloed heeft de arbeidstevredenheid van jonge provincie ambtenaren en dus geen voorspeller is voor arbeidstevredenheid. Dit model bleek niet significant en daarom wordt deze hypothese verworpen. Als gevolg van deze uitkomst is het toetsen van hypothese 2d waarbij de veronderstelling is dat P-O fit het effect van PSM op arbeidstevredenheid volledig medieert niet meer aan de orde. Het effect van PSM op arbeidstevredenheid is immers niet aangetoond in dit onderzoek. Volledigheidshalve is hypothese 2b getoetst welke veronderstelt dat PSM een positief effect heeft op P-O fit. Dat wil zeggen dat een hogere score op PSM leidt tot een hogere P-O fit. Om dit te toetsen is eveneens een regressieanalyse uitgevoerd met P-O fit in dit geval als afhankelijke variabele. Hieruit blijkt dat het model wederom niet significant is en wordt de hypothese dus verworpen. Tenslotte is het effect van P-O fit op de arbeidstevredenheid onderzocht middels een regressieanalyse. Dit bleek wel een significant model op te leveren met een verklaarde variantie van 17% voor arbeidstevredenheid ( $R^2 = .17$ ,  $F(1,89) = 20,47$ ,  $p < .01$ ) (zie tabel 16.). Een hogere P-O fit leidt dus inderdaad tot een hogere arbeidstevredenheid.

**Tabel 16. Invloed P-O fit op arbeidstevredenheid (lineaire regressie)**

<b>Voorspeller</b>	<b><i>B</i></b>	<b><i>SE B</i></b>	<b><math>\beta</math></b>
P-O fit	.61	.13	.43**

$N = 91$

$B = b$  - waarde

$SE =$  standard error

$\beta =$  Beta

\*\*  $p < .01 =$  significantie waarde)

### 5.4 Invloed PSM fit en Red-tape op arbeidstevredenheid

De verwachting bij hypothese 3 is dat een hogere PSM-fit leidt tot een hogere totale arbeidstevredenheid. Daarnaast was de veronderstelling dat een hogere Red tape zou leiden tot een lagere arbeidstevredenheid (hypothese 4). Beide hypothesen zijn getoetst aan de hand van een regressieanalyse. Daaruit bleek dat beide modellen niet significant waren. PSM-fit en Red tape hadden geen significante invloed op de totale arbeidstevredenheid en zijn hypothesen 3 en 4 dus verworpen.

## **6 Resultaten: analyse tevredenheids – en vertrekvraag**

In deze paragraaf worden allereerst de rapportcijfers voor de provincie als werkgever en voor de totale arbeidstevredenheid beschreven. Vervolgens worden de resultaten weergegeven van de tevredenheidsvraag. Deze brengt in kaart hoe de vertrokken jonge provincie medewerkers diverse aspecten van hun baan bij de provincie en de provinciale organisatie hebben ervaren. Daarnaast worden de resultaten van de vertrekvraag weergegeven. De vertrekvraag brengt de achterliggende redenen van jongeren in beeld om provincie als werkgever te hebben verlaten. Tenslotte worden de uitkomsten van beide vragen met elkaar vergeleken om de impact van de onvrede met bepaalde elementen op de keuze van respondenten om te vertrekken te bepalen.

### **6.1 Tevredenheid met provincie als werkgever**

De respondenten is als eerste gevraagd aan te geven hoe tevreden zij waren over de provincie als werkgever uitgedrukt in een rapportcijfer. Daarbij stond een 1 voor “*zeer ontevreden*” en een 10 voor “*zeer tevreden*”. De respondenten gaven de provincie gemiddeld een **7,2** als rapportcijfer. Respondenten hebben cijfers tussen de 3 en 10 gegeven waarbij de 3 als minimum geldt en de 10 het maximum. Met een gemiddelde rapportcijfer van 7,2 scoren de provincies dus ruim voldoende op deze vraag en kan geconstateerd worden dat jongeren ruim tevreden waren met de provincie als werkgever.

### **6.2 Arbeidstevredenheid jongeren**

De respondenten zijn vervolgens gevraagd aan te geven hoe tevreden zij waren met hun oude baan / laatste functie bij de provincie eveneens uitgedrukt in een rapportcijfer. Daarbij stond een 1 voor “*zeer ontevreden*” en een 10 voor “*zeer tevreden*”. In antwoord op deze vraag gaven de respondenten een gemiddelde rapportcijfer van **6.8**. Respondenten hebben cijfers tussen de 3 en 9 gegeven waarbij de 3 als minimum geldt en de 9 het maximum. Dit rapportcijfer is lager dan het rapportcijfer voor de provincie als werkgever, maar niettemin voldoende. Dit komt aardig overeen met uitkomsten voor het totale openbaar bestuur (rijk, gemeenten provincies, rechtelijke macht, waterschappen) waarbij ruim 78 % van de overheidsmedewerkers binnen het openbaar bestuur tamelijk of zeer tevreden is met hun baan (BZK, POMO, 2010) .

### 6.3 Resultaten tevredenheidsvraag

Bij het eerste deel van de vraag moesten de vertrokken medewerkers aangeven hoe zij verschillende aspecten van hun werk bij de provincie, de zogenaamde deelsatisficaties, hebben ervaren. Voor de gehele groep vertrokken medewerkers wordt in tabel 17 inzicht geboden in zowel de schaalgemiddelde van de deelaspecten van de baan en organisatie, alsmede de gemiddelde score per item. Behoudens de PSM schaal worden alle schalen weergegeven in het overzicht. PSM meet immers de intrinsieke motivatie van de respondenten om de publieke zaak te dienen en niet de tevredenheid. In de laatste kolom wordt de standaardafwijking weergegeven waarmee de spreiding van de van de waarden rondom het gemiddelde. Onderstaande volgorde is gesorteerd van hoog naar laag op de schaal score. Dit betekent hoe hoger de gemiddelde score des te hoger de tevredenheid dan wel waardering/beoordeling van de schaal of item en vice versa. Een vijf (volledig mee oneens / volledig van toepassing) is hierbij de maximale score en een 1 (volledig mee eens / helemaal niet van toepassing) de laagste score. Alleen voor de schaal Red-tape geldt dat de laagste score 1 voor ‘volledig mee oneens’ staat en de hoogste score 5 voor ‘volledig mee eens’. Hoe hoger de score op deze schaal des te hoger de Red tape gehalte.

**Tabel 17. Gemiddelde schaal score en gemiddelde score per item (1 = laag / 5 = hoog)**

Schalen en items	Gem.Score	Std. Def
<b>Relatie met collega's totaalscore</b>	<b>4,07</b>	<b>0,73</b>
De relatie met de leidinggevende.	3,82	1,32
De relatie met de collega's.	4,13	1,23
De wijze van bejegening door collega's.	4,80	0,60
De sfeer op de werkvloer.	3,73	1,17
Het werken in teamverband.	3,87	1,15
<b>P-O fit totaalscore</b>	<b>3,21</b>	<b>0,89</b>
De doelen en waarden die ik in het leven heb kwamen overeen met de doelen en waarden van de provincie.	3,10	1,03
Ik voelde mij niet op mijn gemak in de cultuur van de provincie (reversed)	3,27	1,40
Bij de provincie voelde ik mij thuis.	3,33	1,21
De provincie stond voor dingen die ik erg belangrijk vind.	3,12	1,09
<b>Werkkenmerken totaalscore</b>	<b>3,15</b>	<b>0,96</b>
De inhoud van het werk.	3,64	1,01
De mate van uitdaging in het werk.	2,86	1,30
Het takenpakket.	2,62	1,27
Het werkniveau versus opleidingsniveau.	3,48	1,34
<b>Werkomstandigheden totaalscore</b>	<b>3,11</b>	<b>0,91</b>

De wijze waarop de leidinggevende leiding gaf.	3,18	1,43
Het krijgen van coaching van de leidinggevende om het werk goed te doen.	2,38	1,28
Mate van zelfstandigheid/autonomie in het werk	3,59	1,31
De mate van waardering die werd verkregen.	3,30	1,29
De werkdruk.	3,93	1,16
<b>Red Tape totaalscore</b>	<b>3,10</b>	<b>1,04</b>
Voordat ik een belangrijke beslissing kon nemen, moest ik altijd eerst overleggen met mijn leidinggevende.	3,36	1,24
In mijn werk moesten zelfs de kleinste dingen worden besproken met een hoger geplaatst persoon.	2,82	1,33
Deze organisatie leek het belangrijker te vinden dat ik de procedures volgde, dan dat ik mijn werk goed deed.	3,12	1,33
<b>PSM-fit</b>	<b>3,06</b>	<b>0,85</b>
Ik droeg in mijn werk bij aan de ontwikkeling of uitvoering van provinciaal beleid.	3,52	1,27
Door mijn werk leverde ik een bijdrage aan de publieke zaak.	3,44	1,17
In mijn werk leverde ik een bijdrage aan het oplossen van problemen van andere mensen.	3,14	1,30
Ik droeg met mijn werk bij aan de totstandkoming van een grotere solidariteit in onze samenleving.	2,13	1,10
<b>Organisatie totaalscore</b>	<b>2,51</b>	<b>0,87</b>
De resultaatgerichtheid van de organisatie.	2,35	1,25
De organisatie was te veel gericht op korte termijn resultaten.	3,31	1,24
De mate van bureaucratisch in de organisatie.	1,78	1,02
De hiërarchie in de organisatie.	2,33	1,16
Er mate van sturing in de organisatie.	2,80	1,25
<b>Arbeidsvoorwaarden totaalscore</b>	<b>geen</b>	<b>geen</b>
De loopbaanmogelijkheden.	2,11	1,15
Het salaris.	3,58	1,12
De baanzekerheid (Ik dreigde mijn baan te verliezen vanwege een reorganisatie.)	4,31	1,26
De baanzekerheid (Ik dreigde mijn baan te verliezen om een andere reden dan een reorganisatie.)	4,71	0,81
De reistijd van huis naar werk.	3,89	1,42
Het combineren van werk en privé.	4,14	1,30

Uit de tabel blijkt dat 10 schalen/items onder de grenswaarde van 3 scoren, welke in dit onderzoek als grens voor tevredenheid wordt gehanteerd. Op schaalniveau springt ‘relaties met collega’s’ (4,07) in positieve zin erg uit gevolgd door ‘P-O fit’ (3,21) en ‘werkkenmerken’ (3,15). Uit de regressieanalyse werd al duidelijk dat deze aspecten de belangrijkste positieve voorspellers zijn voor arbeidstevredenheid. De schaal ‘organisatie’ scoort daarentegen opvallend laag. Op het niveau van items springen de ‘de loopbaanmogelijkheden’ in negatieve zin erg uit. De ‘bejegening door collega’s’ scoren

echter heel hoog. Overall genomen waren de vertrokken jongeren dus tevreden tot zeer tevreden over de meeste voorspellers in dit onderzoek met uitzondering van Red-tape schaal/items waar men boven de 3 scoort. Dit beeld correspondeert met de gegeven rapportcijfers voor de provincie als werkgever en de arbeidstevredenheid. Tegelijkertijd geeft dit aan hoe belangrijk de andere voorspellers voor jongeren waren om te willen blijven werken bij de provincie. De voorspellers waar jongeren ontevreden over waren lijken een zeer grote invloed te hebben gehad op de keuze van de jongeren om te vertrekken. Een uitgebreidere analyse van deze stelling komt later in dit hoofdstuk aan de orde.

### 6.3.1 Jonge provincie-medewerkers MEEST tevreden over collega's

In onderstaande tabel wordt een top 5 weergegeven van de aspecten waar jonge provinciale medewerkers het meest tevreden over waren en dus gemiddeld een 4 en hoger scoorden.

**Tabel 18. Top 5 baan - en organisatiekenmerken waar jongeren het MEEST tevreden over zijn.**

Items	Gem.Score	Std. Def
De wijze van bejegening door collega's.	4,80	0,60
De baanzekerheid. (Ik dreigde mijn baan te verliezen om een andere reden dan een reorganisatie)	4,71	0,81
De baanzekerheid (Ik dreigde mijn baan te verliezen vanwege een reorganisatie.)	4,31	1,26
Het combineren van werk en privé.	4,14	1,30
De relatie met de collega's.	4,13	1,23

Uit de tabel blijkt dat de vertrokken werknemers zeer tevreden waren over hun oud collega's. Bijna alle respondenten (94,5%) waren namelijk zeer tevreden over de bejegening/omgang door collega's en een ruime meerderheid (79,1%) van de respondenten was zeer tevreden over de relatie met hun (oud) collega's en van de respondenten. Dit komt sterk overeen met uitkomsten van eerder onderzoek waarbij 87% van de werknemers bij de provincies tevreden is over de relatie met collega's (Provincies als werkgever 2007-2015.). Verder was men erg tevreden over de baanzekerheid. Slechts 18,7% van de respondenten ervoer een dreiging om de baan te verliezen wegens een reorganisatie of was er neutraal over. Ruim 91,2% gaf aan dat zij geen dreigen zagen om hun baan te verliezen door andere redenen. Tenslotte was een ruime meerderheid met 76,9% van de respondenten zeer tevreden over de mate waarin zij hun werk en privé met elkaar konden combineren. Uit eerder onderzoek (POMO, 2010) is echter gebleken dat werknemers binnen het openbaar bestuur het meest tevreden zijn over de inhoud van het werk, de zelfstandigheid, de relatie met collega's, de sfeer op de werkvloer en de mate van uitdaging in het werk. Daarnaast Een opvallend verschil is dat hoewel 69,2% van de



jonge provincieambtenaren ‘de inhoud van het werk’ positief beoordelen het niet terugkomt in de top 5 aspecten waar men het meest tevreden over was, terwijl dit in de POMO onderzoeken wel een terugkerend verschijnsel is. Jongeren waren dus tevreden over de mate waarin het werk inhoudelijk interessant was, maar zijn is hogere mate tevreden over andere aspecten.

### 6.3.2 Jonge provincie medewerkers MINST tevreden over mate van bureaucratie

In onderstaande tabel wordt de top 5 aspecten weergegeven waar de respondenten het minst tevreden over waren en daarbij 3,5 of hoger scoorden op de ontevredenheidsschaal (reversed).

**Tabel 19. Top 5 baan - en organisatiekenmerken waar jongeren het MINST tevreden over zijn.**

Items	Gem.Score	Std. Def
De mate van bureaucratisch in de organisatie.	4,22	1,02
De loopbaanmogelijkheden.	3,89	1,15
De organisatie was te hiërarchisch ingericht.	3,67	1,16
De resultaatgerichtheid van de organisatie.	3,65	1,25
Het krijgen van coaching van de leidinggevende om het werk goed te doen.	3,62	1,28

Uit de tabel blijkt dat jongeren het minst tevreden waren over de mate van bureaucratie in de organisatie. Een aanzienlijk deel van de respondenten (84,7%) was zeer ontevreden over procedures in de organisatie die overmatig bureaucratisch waren. Deze uitkomst komt overeen met de resultaten uit het POMO onderzoek (2010). Op de tweede plaats komen de loopbaanmogelijkheden. Een forse meerderheid van de respondenten (71,5%) was van mening dat de loopbaanmogelijkheden bij de provincie in onvoldoende mate aanwezig waren. Verder waren jongeren het minst tevreden over de hiërarchische inrichting (58,3%), de resultaatgerichtheid (60,5%) en het ontbreken van coaching door de leidinggevende (58,2%). In het landelijk onderzoek naar de aspecten waar overheids personeel het minst tevreden over zijn worden echter de volgende aspecten veelvuldig gescoord: de werkdruk, de mate van sturing in organisatie, het salaris, de wijze waarop leidinggevende leiding geeft, te veel gericht op korte termijn doelen, hoeveelheid werk en mate van waardering die men ontvangt.

### 6.3.3 Persoon-Organisatie fit (P-O fit)

Volgens de P-O fit theorie is het noodzakelijk dat er overeenstemming is tussen de kenmerken van het individu en de kenmerken van de organisatie voor de betreffende persoon om zich thuis te voelen in de organisatie. Hierbij gaat om de ‘fit’ tussen doelen, waarden, persoonlijkheid en ideeën van individu en organisatie. Een goede fit heeft een positieve

invloed op iemands houding (arbeidstevredenheid) en gedrag (minder verloop). Ook in dit onderzoek is de P-O fit gemeten van de respondenten. Eerder is in een regressie-analyse aangetoond dat P-O fit een belangrijke positieve voorspeller is voor arbeidstevredenheid van jonge provincieambtenaren. In onderstaande tabel zijn nu de gemiddelde scores op P-O fit en de afzonderlijke items weergegeven. Een vijf (volledig mee eens) is de maximale score en een 1 (volledig mee oneens) de laagste score.

**Tabel 20. Persoon-Organisatie fit (P-O fit).  
Gemiddelde totaalscore en gemiddelde score per item (1 = laag / 5 = hoog)**

Items	Gem. Score	Std. Def.
<b>P-O fit totaalscore: 3,21</b>	<b>3,21</b>	<b>0,89</b>
De doelen en waarden die ik in het leven heb kwamen overeen met de doelen en waarden van de provincie.	3,10	1,03
Ik voelde mij niet op mijn gemak in de cultuur van de provincie (reversed)	3,27	1,40
Bij de provincie voelde ik mij thuis.	3,33	1,21
De provincie stond voor dingen die ik erg belangrijk vind.	3,12	1,09

Gemiddeld scoren de respondenten op P-O fit een 3,21 op de 5-puntsschaal. Er lijkt een betere klik te zijn met de cultuur dan met de doelen en waarden van de provincie. Een kleine meerderheid (52,8%) van de respondenten gaf aan zich op zijn/haar gemak te voelen bij de cultuur van de provincie. Eveneens gaf een kleine meerderheid (53,8%) van de respondenten aan zich thuis te voelen bij de provincie. Slechts een kwart (26,4%) van de respondenten gaf aan dat er wél een match was tussen de doelen en waarden van henzelf en de provincie. Tenslotte blijken de respondenten nog meer verdeeld te zijn over de stelling dat de provincie stond voor dingen die de respondenten belangrijk vonden. Voor slechts 37,4% was dit het geval en voor 29,7% niet. De rest (33%) was neutraal. Hoewel de score op P-O fit positief is lijken we te maken te hebben met een verdeelde groep.

#### **6.3.4 Public Service Motivation (PSM) en PSM-fit**

Zoals eerder beschreven verwijst PSM in de literatuur naar de intrinsieke motivatie van werknemers om voor de publieke zaak te werken. Mensen die een interne drijfveer hebben om zich in te zetten voor het algemeen belang en daarom kiezen voor een baan bij de overheid passen doorgaans goed bij een overheidsorganisatie en hangt PSM positief samen met de arbeidstevredenheid van zulke werknemers. Werknemers zullen echter minder tevreden zijn als blijkt dat werknemers hun PSM in de praktijk niet daadwerkelijk kwijt kunnen. Er is dan sprake van een gebrek aan PSM-fit. Dit concept verwijst naar de mate waarin het werk de mogelijkheid biedt om daadwerkelijk het algemeen belang te kunnen dienen en daarmee PSM

werkelijk te benutten. In dit onderzoek is PSM en de PSM-fit van jonge provincieambtenaren gemeten met als doel 1) te achter halen of de vertrokken medewerkers hart hadden voor de publieke zaak en 2) om te bepalen in welke mate het werken bij de provincie in wezen hieraan tegemoet kwam. Onderstaande tabel geeft de gemiddelde scores van het onderzoek weer. Op de PSM-schaal is een vijf (volledig mee eens) de maximale score en een 1 (volledig mee oneens) de laagste score. Op de PSM-fit-schaal is 5 (volledig van toepassing) eveneens de hoogste score en 1 de laagste (helemaal niet van toepassing).

**Tabel 21. Public Service Motivation (PSM) en PSM-fit  
Gemiddelde totaalscore en gemiddelde score per item (1 = laag / 5 = hoog)**

Items	Gem. Score	Std. Def.
<b>PSM totaalscore score: 3,72</b>	<b>3,72</b>	<b>0,55</b>
Politiek is een vies woord in mijn ogen (reversed)	4,25	0,90
Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici (reversed)	3,93	1,14
Ik zet me belangeloos in voor de samenleving.	3,47	0,94
Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de publieke zaak te leveren	3,98	0,79
Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren dan om persoonlijk succes te hebben	3,15	0,95
Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijks leven (op het werk of daarbuiten).	3,66	1,00
Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk.	3,81	0,70
Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen.	3,46	1,00
<b>PSM-fit totaalscore: 3,06</b>	<b>3,06</b>	<b>0,85</b>
Ik droeg in mijn werk bij aan de ontwikkeling of uitvoering van provinciaal beleid.	3,52	1,27
Door mijn werk leverde ik een bijdrage aan de publieke zaak.	3,44	1,17
In mijn werk leverde ik een bijdrage aan het oplossen van problemen van andere mensen.	3,14	1,30
Ik droeg met mijn werk bij aan de totstandkoming van een grotere solidariteit in onze samenleving.	2,13	1,10

Uit de tabel blijkt dat jonge provincieambtenaren op PSM gemiddeld een 3,72 scoren op de 5-puntsschaal, wat erop duidt dat jonge provincieambtenaren een hoge motivatie hadden om het algemeen belang te dienen. Op de PSM-fit-schaal scoren jongeren echter aanzienlijk lager (3,06). Hiermee geven jongeren aan dat ze in hun baan bij de provincie in mindere mate konden bijdragen aan de publieke zaak dan ze wellicht wilden. Omdat een hoge PSM en PSM-fit zou bijdragen aan een hogere arbeidstevredenheid van werknemers zijn deze hypothesen getoetst waarvan de resultaten reeds zijn beschreven. Daarbij is echter geen significante relatie aangetoond tussen PSM, PSM-fit met de arbeidstevredenheid van jongeren. PSM en PSM-fit hadden geenszins invloed op de arbeidstevredenheid van jongeren

in dit onderzoek. Daarnaast is het opvallend dat hoewel respondenten een hoge PSM hadden er geen positieve relatie bleek met P-O fit. De hoge PSM leidde in dit onderzoek tot meer passendheid zoals gesteld wordt in de literatuur. In de volgende paragraaf zal worden beschreven of het gebrek aan PSM-fit invloed heeft gehad op het vertrek van de respondenten.

### 6.3.5 Red tape

Tenslotte worden in onderstaande tabel de resultaten weergegeven van de scores op Redtape. Dit concept verwijst naar de procedurele beperkingen die medewerkers ervaren in een organisatie. Volgens de literatuur leidt een hoge mate van Red tape tot een lagere arbeidstevredenheid en hoger verloop. In dit onderzoek bleek eerder al dat Red tape geen belangrijke voorspeller was van arbeidstevredenheid. Onderstaande tabel geeft nu de gemiddelde scores op dit concept weer. Op de Red tape-schaal is een vijf (volledig mee eens) de maximale score en een 1 (volledig mee oneens) de laagste score.

**Tabel 22. Red tape**

**Gemiddelde totaalscore en gemiddelde score per item (1 = laag / 5 = hoog)**

<b>Red tape totaalscore</b>	<b>3,10</b>	<b>1,04</b>
Voordat ik een belangrijke beslissing kon nemen, moest ik altijd eerst overleggen met mijn leidinggevende.	3,36	1,24
In mijn werk moesten zelfs de kleinste dingen worden besproken met een hoger geplaatst persoon.	2,82	1,33
Deze organisatie leek het belangrijker te vinden dat ik de procedures volgde, dan dat ik mijn werk goed deed.	3,12	1,33

Respondenten scoorden op Red tape gemiddeld een 3,10. Deze schaalscore is lager dan je zou verwachten gelet op het feit dat men het minst tevreden was over de mate van bureaucratie in de organisatie. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn is dat de relatief hoge P-O fit de negatieve effecten van Red tape afzwakt zoals De Ruiters (2010) aantoonde. Een andere verklaring voor deze uitkomst kan zijn is dat respondenten bureaucratie en procedurele beperkingen met andere aspecten associëren, zoals vele schakels, stroperigheid dan de aspecten (autonomie) in Red tape en het derhalve anders hebben gescoord. De scores op zelfstandig waren immers ook hoog.

## 6.4 Resultaten vertrekvraag

De hoofdvraag in dit onderzoek gaat over de vertrekredenen van vertrokken jonge provinciale medewerkers. Eerder is beschreven hoe medewerkers diverse aspecten van hun baan en van de organisatie hebben ervaren. In dit deel van de analyse wordt in kaart gebracht welke van die aspecten vervolgens tot vertrek hebben geleid. Hebben de aspecten waar men (zeer) ontevreden over was ook daadwerkelijk veel invloed gehad op de keuze van jongeren om de provincie te verlaten?

### 6.4.1 Loopbaanmogelijkheden, bureaucratie en takenpakket belangrijkste vertrekmotieven

In onderstaande tabel wordt voor alle items de gemiddelde scores weergegeven op een 5-puntsschaal. Daarbij is de hoogste score een 5 (zeer veel invloed) en een 1 (helemaal geen invloed) de laagste score. Naast de standaarddeviatie wordt ook aangegeven hoeveel procent van de respondenten het betreffende aspect hebben aangemerkt als (zeer) invloedrijk. Dit

**Tabel 23: Vertrekmotieven jonge provincieambtenaren**  
Gemiddelde score per item (1 = laag / 5 = hoog)

Items	Gem. Score	Std. Def.	Veel – zeer veel invloed in %
Er waren onvoldoende loopbaanmogelijkheden.	3,49	1,31	57,2
De procedures in de organisatie waren te bureaucratisch.	3,33	1,37	48,4
Ik was uitgekeken op mijn takenpakket.	3,27	1,31	50,6
De organisatie werkte niet resultaatgericht.	3,27	1,27	46,2
Het werk was niet (meer) uitdagend.	3,16	1,29	47,3
De organisatie was te hiërarchisch ingericht.	3,10	1,31	41,8
Het werk was inhoudelijk interessant. (Reversed)	3,05	1,29	40,7
De doelen en waarden die ik in het leven heb kwamen overeen met de doelen en waarden van de provincie. (reversed)	2,87	1,22	27,5
Deze organisatie leek het belangrijker te vinden dat ik de procedures volgde, dan dat ik mijn werk goed deed.	2,86	1,30	30,8
Er was een gebrek aan sturing in de organisatie.	2,85	1,19	27,5
Bij de provincie voelde ik mij thuis. (reversed)	2,84	1,29	35,2
Ik was ontevreden over de wijze waarop mijn leidinggevende leiding gaf.	2,78	1,32	31,9
Ik werd onvoldoende gewaardeerd.	2,77	1,33	25,3
De sfeer op de werkvloer was goed. (Reversed)	2,75	1,30	35,2
Ik voelde mij niet op mijn gemak in de cultuur van de provincie.	2,73	1,41	34,1
De organisatie was te veel gericht op korte termijn resultaten.	2,71	1,20	24,2
Ik kreeg coaching van mijn leidinggevende om mijn werk beter te kunnen doen. (reversed)	2,70	1,25	27,5

In mijn werk moesten zelfs de kleinste dingen worden besproken met een hoger geplaatst persoon.	2,70	1,28	29,7
De provincie stond voor dingen die ik erg belangrijk vind. (reversed)	2,69	1,25	24,2
Voordat ik een belangrijke beslissing kon nemen, moest ik altijd eerst overleggen met mijn leidinggevende.	2,66	1,20	23,1
In mijn werk leverde ik een bijdrage aan het oplossen van problemen van andere mensen. (Reversed)	2,62	1,32	29,7
Ik was tevreden met het salaris. (Reversed)	2,60	1,33	34,1
Door mijn werk leverde ik een bijdrage aan de publieke zaak. (Reversed)	2,60	1,33	27,5
De relatie met mijn leidinggevende was niet goed.	2,58	1,34	27,5
De reistijd van huis naar werk was acceptabel. (Reversed)	2,57	1,49	28,6
Ik had in mijn werk te weinig zelfstandigheid.	2,52	1,39	29,7
De werkdruk was acceptabel. (Reversed)	2,51	1,38	25,3
Ik werkte te weinig in teamverband.	2,45	1,23	18,7
Het werkniveau was lager dan mijn opleidingsniveau.	2,44	1,36	26,4
Ik droeg in mijn werk bij aan de ontwikkeling of uitvoering van provinciaal beleid.	2,42	1,30	27,5
Ik was ontevreden over de relatie met mijn collega's.	2,33	1,40	25,3
Werk en privé waren moeilijk te combineren.	2,29	1,53	28,6
Ik droeg met mijn werk bij aan de totstandkoming van een grotere solidariteit in onze samenleving.	2,14	1,14	12,1
Ik dreigde mijn baan te verliezen vanwege een reorganisatie.	2,03	1,43	18,7
Ik werd onheus bejegend door mijn collega's.	1,84	1,21	17,6
Ik dreigde mijn baan te verliezen om een andere reden dan een reorganisatie.	1,64	1,12	7,7

Uit de tabel blijkt dat 7 aspecten van het werk of baan boven de grenswaarde van 3 scoren, welke in dit onderzoek als ondergrens voor invloedrijk wordt gehanteerd. Geconcludeerd kan worden dat in volgorde van importantie de loopbaanmogelijkheden, de bureaucratie, het takenpakket, de resultaatgerichtheid van de provincie, de uitdagendheid van het werk, de hiërarchie en tenslotte de inhoud van het werk de belangrijkste redenen zijn geweest voor jonge ambtenaren om de provincie als werkgever te verlaten. Deze uitkomst is vergelijkbaar met eerder onderzoek (POMO, 2010), waarbij de uitdagendheid van het werk, de loopbaanmogelijkheden en het takenpakket de meest genoemde uitstroommotieven zijn voor het overheidspersoneel.

<b>Tabel 24 Tevredenheid versus vertrekreden</b>		
<b>Gemiddelde score per item (1 = laag / 5 = hoog)</b>		
<b>Items</b>	<b>Gem. Score Vertrekreden</b>	<b>Gem. Score Tevredenheid</b>
De loopbaanmogelijkheden.	3,49	2,11
De mate van bureaucratie in de organisatie	3,33	1,78

Het takenpakket	3,27	2,62
De resultaatgerichtheid van de organisatie.	3,27	2,35
De mate van uitdaging in het werk	3,16	2,86
De hiërarchie in organisatie.	3,10	2,33
Het inhoud van het werk	3,05	3,64

Bovenstaande tabel geeft de relatie aan tussen de vertrekredenen en mate van tevredenheid met de verschillende aspecten van de baan en de organisatie. Uit de tabel blijkt duidelijk dat jongeren de ontevredenheid met de betreffende factoren ook daadwerkelijk heeft geleid tot vertrek. Opvallend is echter wel dat sommige aspecten een belangrijkere vertrekreden waren terwijl men over andere aspecten veel minder tevreden ware. Zo is te zien dat jongeren het minst tevreden zijn over de mate van bureaucratie in de organisatie maar niet de belangrijkste vertrekreden was. Te zien is dat bureaucratie en loopbaanmogelijkheden van rang veranderen.

#### **6.4.2 Andere vertrekredenen**

Omdat de vragenlijst geen uitputtende lijst bevat van mogelijke voorspellers van arbeidstevredenheid en vertrek kon het zijn dat sommige respondenten hun motivatie voor vertrek op basis van de gesloten vragen niet konden benoemen. Om een zo breed mogelijk zicht te krijgen van de vertrekmotieven is daarom aan de hand van een open vraag de optie geboden om alsnog de vertrekreden (en) te benoemen voor zover deze nog niet aan de orde was geweest<sup>8</sup>. Opvallend is dat ook hierbij met regelmaat de aspecten: doorgroeimogelijkheden (15), de bureaucratie, de hiërarchie en de resultaatgerichtheid zijn benoemd als vertrekmotief. Dit duidt erop dat de respondenten de behoefte hadden om hun antwoorden in de vragenlijst nader toe te lichten of te benadrukken. De meeste respondenten hebben daarom gebruik gemaakt van de mogelijkheid om extra informatie daarover kwijt te kunnen.

Een andere vertrekreden bleek de organisatiecultuur (10). Deze werd in sterke mate gevormd danwel beïnvloed door de deelaspecten bureaucratie (4), hiërarchie (3) en resultaat / uitvoeringsgerichtheid. Ten aanzien van de uitvoeringsgerichtheid gaven respondenten aan dat ze hun ambities om bezig te zijn met het uitvoeren van beleid niet konden waarmaken, omdat de provincie grotendeels bezig was met het maken van beleid dan het uitvoeren. Verder werd de cultuur bij de provincies als die van een ouderwetse ambtenarencultuur gekenmerkt. Sommige respondenten vonden de provincie gesloten, controlegericht, risicomijdend en te veel in hokjes denken. Ook is opvallend, dat hoewel men redelijk tevreden was over de relatie

<sup>8</sup> Achter de vertrekreden wordt tussen haakjes het aantal respondenten weergegeven.

met de direct leidinggevende, het management in een aantal gevallen (7) wel degelijk aanleiding is geweest om te vertrekken. De combinatie van de voorspellers voor tevredenheid en vertrek zoals opgenomen in de vragenlijst en de aantrekkelijke kansen op de externe arbeidsmarkt (2) heeft ertoe geleid dat jongeren de overstap maakten naar een andere werkgever. Pull-factoren die daarbij zijn genoemd, in specifieke zin voor de Rijksoverheid, zijn: uitdagender, ontwikkelingsmogelijkheden en een hoger salaris. In een aantal gevallen bleek de toegevoegde waarde van de provincie (te weinig maatschappelijk effect) en de te grote afstand tot de burger benoemd als vertrekreden. Tenslotte gaven enkele respondenten aan dat zij waren vertrokken wegens emigratie (2) dan wel verhuizing naar een andere provincie (1) de opleidingsmogelijkheden (2) instabiele organisatie door opeenvolgende reorganisaties en (1) gebrek aan politieke ambities.

### **6.4.3 Waar vertrekken jongeren naar ?**

De meeste jongeren die de provincie verlaten vertrekken naar drie type werkgevers namelijk de private/marktsector, de lokale overheid en de Rijksoverheid. Ruim 37% van de jongeren verlaten de provincie om aan de slag te gaan in de marktsector. Dit wordt gevolgd door 18% van de respondenten dat een baan aanneemt bij een gemeente. Tenslotte gaat 15% aan de slag bij de Rijksoverheid. De rest (30%) is verdeeld over de sectoren, semi-overheid, non-profit, waterschap en andere provincie. Hoewel veel jongeren vertrekken naar de private sector blijft een veel groter aandeel toch werkzaam binnen de publieke sector.



## 7 Conclusies en aanbevelingen

Provincies vergrijzen in een rap tempo. In de komende jaren krijgen zij te maken met de gevolgen van de vergrijzing aan de ene kant en ontgroening aan de andere kant. Daarbij neemt de potentiële beroepsbevolking af, terwijl de vervangingsvraag alleen maar toe zal nemen bij de provincies. Wanneer de arbeidsmarkt na herstel van de economische crisis zal aantrekken, zal vooral de vraag naar jongeren met goede kwalificaties toenemen. Het is daarom van belang om te achterhalen wat jonge provincieambtenaren heeft doen besluiten om de provincie te verlaten. Inzicht in de achterliggende motieven van jongeren om te vertrekken stelt provincies namelijk in staat om gerichte acties te ondernemen om jongeren in de toekomst te behouden. Tegen deze achtergrond stond daarom ook de volgende hoofdvraag centraal:

*Wat zijn de redenen van vertrek van jonge werknemers tot de leeftijd van 35 jaar bij de provincies in de afgelopen 5 a 6 jaar en hoe verschillen de provincies daarin met Rijksoverheid en gemeenten ?*

Uit de literatuurstudie blijkt dat er uiteenlopende redenen zijn voor medewerkers om een organisatie te verlaten. Over het algemeen vertrekken medewerkers omdat ze ontevreden zijn. Daarbij gaat het om een lage arbeidstevredenheid over het totaal of omdat medewerkers ontevreden zijn met kenmerken van de baan en of van de organisatie. Zo kunnen medewerkers vertrekken vanwege extrinsieke factoren zoals het salaris, studiefaciliteiten, loopbaanmogelijkheden en intrinsieke factoren zoals de inhoud van het werk, autonomie, variëteit van het werk etc. Ontevredenheid met het taakontwerp is echter een belangrijkere vertrekmotief dan het salaris. Daarnaast vertrekken mensen, omdat achteraf blijkt dat er geen ‘fit’ is tussen de persoon en de organisatie. Uit dit afstudeeronderzoek blijkt dat jonge provinciale medewerkers best tevreden waren met de provincie als werkgever en met hun baan in zijn algemeenheid (totale arbeidstevredenheid). Jongeren waren echter zeer ontevreden met verschillende facetten van de baan en de organisatie die van grote invloed zijn geweest op het vertrek van jonge provincieambtenaren. Kenmerken van de baan en de organisatie waar jongeren zeer ontevreden over waren en welke vervolgens hebben geleid tot vertrek zijn (in volgorde van importantie): 1) onvoldoende loopbaanmogelijkheden, 2) procedures die te bureaucratisch waren, 3) takenpakket dat niet meer aansprak, 4) het ontbreken van resultaatgerichtheid bij de provincie, 5) het ontbreken van uitdaging in het werk, 6) de hiërarchische inrichting en tenslotte 7) de inhoud van het werk. Het laatste is

opmerkelijk, omdat jongeren juist erg tevreden waren over de mate waarin het werk inhoudelijk interessant was. Deze uitkomst is mogelijk in samenhang met de eerder genoemde vertrekmotieven te verklaren. Het kan namelijk zijn dat de inhoud van het werk bij de provincie een belangrijke pull-factor is geweest voor jongeren, maar dat zij zich verder hebben ontwikkeld waardoor het werk inhoudelijk niet meer uitdagend genoeg was. In combinatie met het verliezen van interesse in het takenpakket door gebrek aan vernieuwing dan wel uitbreiding en onvoldoende loopbaanmogelijkheden was het te onaantrekkelijk voor jonge provincieambtenaren om te blijven bij de provincie met vertrek als gevolg. Deze uitkomsten komen aardig overeen met de bevindingen uit de POMO (BZK, 2010). Belangrijkste vertrekmotieven van overheidspersoneel daarbij waren namelijk: het werk dat niet meer uitdagend was, de inhoud van het werk, onvoldoende loopbaanmogelijkheden en geen interesse meer in het takenpakket. Voor jonge provincieambtenaren zijn de loopbaanmogelijkheden en de mate van bureaucratie echter vele malen belangrijkere vertrekmotieven. Als we de uitkomsten vergelijken met de belangrijkste vertrekredenen van jongeren bij de Rijksoverheid en gemeenten zijn er eveneens veel overeenkomsten te zien. Jongeren bij de lokale overheid vertrekken allereerst vanwege de reistijd, maar ook door de beperkte aanwezigheid van loopbaanmogelijkheden, de afname van uitdaging in het werk en de inhoud van het werk. Jongeren bij de Rijksoverheid vertrekken ook vanwege het takenpakket, de uitdagendheid in het werk en de inhoud van het werk. Opvallend is echter wel dat jonge provincieambtenaren in tegenstelling tot jongeren bij het Rijk en gemeenten de bureaucratisch het gebrek aan resultaatgerichtheid als een belangrijke vertrekreden hebben aangemerkt. Daarbij rijst de vraag of andere bestuurslagen minder bureaucratisch zijn. Het feit dat de respondenten het gebrek aan resultaatgerichtheid hebben aangemerkt aan een belangrijke vertrekreden is mogelijk te wijten aan het type bestuurslaag dat de provincie is waarbij doelen wellicht niet naar concrete prestaties zijn vertaald. Deze uitkomst kan overigens ook samenhangen met de mate van bureaucratie, procedures en regelzucht.

Jonge provincie medewerkers waren aan de andere kant (zeer) tevreden over de baanzekerheid, de relatie met collega's en de hoeveelheid zelfstandigheid die ze kregen in hun werk. Opvallend is dat het positieve gevoel bij baanzekerheid geen invloed heeft gehad op het vertrek. Jongeren waren niet bang dat ze hun baan zouden verliezen maar het was ook geen doorslaggevende reden om te blijven. Volgens de theorie is dit ook niet zo gek. Jongeren staan vaak aan het begin van hun carrière en willen zichzelf blijven ontwikkelen. Omdat de aanwezigheid van carrièremogelijkheden een belangrijkere aspect dan baanzekerheid is voor

jongeren, zijn zij doorgaans mobieler dan oudere werknemers. Dit komt mogelijk ook doordat deze generatie niet is opgegroeid in de tijdsgeest waarin baan zekerheid zeer belangrijk werd bevonden. Bovendien hebben jongeren over het algemeen jongeren betere kansen op de arbeidsmarkt en verwachten dus snel elders aan de slag te kunnen in tijden van goede economische omstandigheden. Dit maakt het makkelijker voor ze om over te stappen naar een andere werkgever. Deze uitkomst geeft ook aan hoe belangrijk het is voor provincies om meer loopbaanmogelijkheden te creëren om het vertrek van jongeren te beïnvloeden.

Voor wat betreft de motivatie van jongeren blijkt uit de scores op PSM dat jonge provincieambtenaren zeer gemotiveerd waren om het ‘algemeen belang’ te dienen. Er was echter een slechte PSM-fit. Hieruit kan geconcludeerd worden dat jonge provinciale medewerkers in hun baan bij de provincie in mindere mate konden bijdragen aan de publieke zaak dan zij ambieerden. Tegelijkertijd blijkt dat hoewel er geen fit was op dit vlak, deze tegenvaller geen aanleiding is geweest om te vertrekken.

Voorst is in dit onderzoek ook bekeken welke factoren van invloed zijn geweest op de totale arbeidstevredenheid van jonge provincieambtenaren. Volgens de literatuur is arbeidstevredenheid (job satisfaction) immers een belangrijke voorspeller van vertrek (turnover). Daarbij wordt gesteld dat mensen vertrekken indien zij niet tevredenheid zijn met (facetten van) hun werk en/of de organisatie. Om die voorspellers te achterhalen is een aantal hypothesen geformuleerd en getoetst. Daaruit blijkt dat de factoren: werkkenmerken, relatie met collega's en P-O fit de beste voorspellers zijn voor arbeidstevredenheid. Deze hebben een positieve correlatie met de afhankelijke variabele. Met andere woorden: hoe hoger de tevredenheid met deze aspecten van het werk (situatie) des te hoger de arbeidstevredenheid. Gelet op het feit dat respondenten niet altijd erg tevreden waren onderdelen van de werkkenmerken is het van belang dat er extra aandacht geschonken wordt aan deze bepalende factor.

## **Aanbevelingen**

Het doel van dit onderzoek was het achterhalen van de vertrekmotieven van jonge provincie ambtenaren die in de afgelopen jaren zijn vertrokken bij de provincies. Dit geeft provincies zicht op de aspecten die van belang zijn om jongeren te binden en te blijven boeien om zo het vertrek van jongeren te beïnvloeden. Uit dit onderzoek blijkt dat vrijwel het overgrote deel van de uitstroom te voorkomen is. Op basis van uitkomsten van dit onderzoek zal een aantal concrete aanbevelingen worden gedaan die bij kunnen dragen aan het behoud van jonge provincieambtenaren.

### *Zorg voor uitdaging, creëer meer loopbaanmogelijkheden*

Jongeren waren over het algemeen niet zeer ontevreden over de provincie. Maar we hebben gezien dat onvoldoende loopbaanmogelijkheden wel de belangrijkste aanleiding was voor jongeren om de provincie tóch te verlaten. Het gebrek aan uitdaging, variatie in het werk en het ontbreken van doorgroeimogelijkheden hebben ertoe geleid dat jongeren elders hun heil zijn gaan zoeken. Voor het behoud van jonge medewerkers is het voor provincies dus essentieel van belang dat ze investeren in de loopbaanmogelijkheden, promotiekansen. Voer daarom ook actief het gesprek met jongeren over hun interesses en ambities. Gelet op het rapportcijfer voor de provincie als werkgever en de score op PSM werken jongeren graag in de publieke sector en bij de provincie. Het is dan ook aan te bevelen daarop de anticiperen door ze te blijven boeien met uitdagende mogelijkheden.

### *Pak onnodige bureaucratie aan*

Bureaucratische procedures was eveneens een zeer belangrijke aanleiding voor jongeren om te vertrekken. Daarom is het aan te bevelen om kritisch naar regels en procedures te kijken om onnodige bureaucratie te beperken. Het is aannemelijk dat jongeren deze beperkend ervaren om snel resultaat en voortgang te boeken wat ook een uitstroommotief is.

### *Breng periodiek in kaart wat de vertrekmotieven zijn middels een enquête of exitinterview*

Door exit interview of een dergelijk onderzoek waarbij de anonimiteit gewaarborgd is. Organisaties hebben een scala beleidsopties / HRM -instrumenten tot hun beschikking om verloop te minimaliseren. Zo kunnen werkgevers ervoor kiezen om hun beleid aan te passen ten aanzien van: werving-en selectie, opleidingen, taakontwerp en salaris. De beleidskeuzen moet echter wel gebaseerd zijn op een degelijke analyse / diagnose van het probleem, zodat een goede match bestaat tussen probleem en oplossing. Meer salaris of betere

studiefaciliteiten zal bijvoorbeeld het probleem van ontevredenheid met de inhoud van het werk of onvoldoende loopbaanmogelijkheden niet oplossen. Daarom is het voor werkgevers van belang om regelmatig de vertrekmotieven van uitstromende werknemers in beeld te brengen zodat passende maatregelen genomen kunnen worden (Ongori, 2007). Bovendien wijst onderzoek binnen de Nederlandse publieke sector uit dat de positieve effecten van HRM instrumenten op de tevredenheid indirect is en via de invloed van baan-en organisatie kenmerken loopt (Steijn, 2004).

#### *Ontwikkel een Strategisch Personeelsbeleid*

Tenslotte is het van belang om in brede zin te kijken naar een goed strategisch personeelsbeleid, waarin voldoende aandacht is voor en afstemming is tussen het instroombeleid, doorstroombeleid en uitstroombeleid vanuit een lange termijnvisie. Daarbij is het van belang om vanuit de ambities en taken van de provincie te kijken naar de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte en vervolgens te bepalen welke maatregelen (traineeships, flexibele pool, samenwerking met andere overheden) nodig zijn om aan de behoefte te kunnen voldoen. Gelet op de vervangingsvraag en de “War on Talent” op de arbeidsmarkt is een goed personeelsbeleid vrij urgent voor de organisatie.

## Literatuurlijst

Abelson. M. A., & Baysinger, B. D. (1984). *Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model*. *Academy of Management Review*. 9: 331-341

Agho, A., Mueller, C., Price, J. (1993). "Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model", *Human Relations*, Vol. 46 pp.1007-27.

Barriball, K. L. & Coomber, B. (2006). *Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature*. *International Journal of Nursing Studies* 44 (2007) 297-314

Bekkers, H. (2010). *Vacaturestop? Talentenjacht!* Binnenlands Bestuur.

Bright, L. (2005). *Public Employees With High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, Where Are They, and What do They Want?* *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 25 (2), pp. 138-154.

Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 27 (4), pp. 361-379.

Dess G.G., Shaw J.D. (2001). *Voluntary turnover, social capital, and organizational performance*. *The Academy of Management Review*, 26, 446-456

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. Londen: Sage Publications.

Griffeth R.W., Hom P.W., Gaertner S. (2000). *A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium*, *Journal of Management*, 26, 463-488

Groeneveld, S. & Steijn, B. (2009). Arbeidsmarkt, Werving en Selectie, in: Groeneveld, S. & Steijn, B. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 77-101.

Groeneveld, S. & Steijn, B. (2009). Externe mobiliteit en leeftijdsbewust personeelsbeleid, in: Groeneveld, S. & van der Voet. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 129-146.

Groeneveld, S. & Steijn, B. (2009). Arbeidstevredenheid, arbeidsmotivatie en HRM in: Steijn, B. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 179-302.

Hom. P. W. & Griffeth. R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati. OH: South-Western Publishing.

Hom, P., & Griffeth, R. (1991). *A structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 76: 350-366

Hom, P., & Kinicki, J. (2001.) *Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover*. *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5 (Oct., 2001), pp. 975-987

Interprovinciaal Overleg (2010). *Personeelsmonitor provincies 2010: De grote uittocht*. Den Haag

Kristoff, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*. Vol. 49 (1), pp. 1-49.

Kristoff-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*. Vol. 58 (2), pp. 281-342.

Lee T.W., Mitchell T.R. (1994). *An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover*. *The Academy of Management Review*, 19, 51-89

Lee, T.W., Mitchell T.R., Holtom B.C., McDaniel L.S., Hill J.W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension, *The Academy of Management Journal*, 42, 450-462

Lewis, M. (2008). *Causal factors that influence turnover intent in a manufacturing organisation*. Dissertation: Gordon institute of Business science. University of Pretoria.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008). *De provincies als werkgever 2007-2015*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008). *Jong en gewild*. Den Haag: Sdu

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009). *Trendnota arbeidszaken overheid 2010*. Den Haag: Sdu.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Sociaal Jaarverslag Rijk 2010*. Den Haag

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Arbeidsmarktanalyse Openbaar Bestuur 2010*. Den Haag

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Quickscan Personeels – en Mobiliteitsonderzoek 2010*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Kerngegevens personeel overheid en onderwijs 2009*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2011). *De grote uittocht*. Den Haag

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2012). *Werken in de publieke sector, feiten en cijfers 2012*. Den Haag.

- Mobley, W. H. (1977) *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 77: 237–240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). *Review and conceptual analysis of the employee turnover process*. *Psychological Bulletin*, 86: 493–522.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*. Vol. 67 (1), pp. 40-53.
- MUELLER, C. W., & PRICE, J. L. (1990). *Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover*. *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, 321-335.
- Naff, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 19 (4), pp. 5-16.
- PRICE, J. L., & MUELLER, C. W (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich, Cf: JAI Press.
- Price, J.L. (2001). *Reflection on the determinants of voluntary turnover*. *International Journal of Manpower*, 22, 7, 600-24.
- Reiner, M. D., & Zhao, J. (1999), The determinants of job satisfaction among United States Air Force Security Police, in: *Review of Public Personnel Administration*, 1997, nr. 3, p. 5-18.
- Ruiter, S. de (2010). Masterscriptie: *Werken bij het Rijk? Een onderzoek naar de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever*. Erasmus Universiteit. Rotterdam.
- Spector, P., (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications, London.
- Steijn, B. *HRM arbeidssatisfactie en de publieke sector*. *Bestuurswetenschappen*, 20 (4), pp. 289-307.
- Stichting A+O fonds Gemeenten (2013). *Monitor gemeenten 2010: Personeel in perspectief*. Stichting A+O fonds Gemeenten. Den Haag
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings*. *Personnel Psychology*, 46: 259 –293.
- Vandenabeele, W. (2008a). *Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation*. Dissertation. Leuven: Instituut voor de Overheid.
- Vandenabeele, W. (2008b). Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public administration*. Vol. 86(4), 1089-1105.
- Vandenabeele en van de Walle (2008). International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions Across the World, in: Perry, J. L. & Hondeghem, A. (eds.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, pp. 223-244..



Wright, B. E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 14 (1), pp. 59–78.

## **Bijlage: Uitnodigingsbrieven**

### **Uitnodigingstekst 1**

Onderwerp: Uitnodiging deelname onderzoek vertrekredenen jonge provincieambtenaren  
Beste oud collega,

Enige tijd geleden bent u vertrokken bij de provincie. Wij zijn benieuwd hoe u terugkijkt op het werken bij de provincie en wat de redenen waren om de provincie te verlaten. Hiervoor nodigen wij u graag uit om deel te nemen aan een online-onderzoek, dat tot doel heeft inzicht te verkrijgen in de vertrekmotieven van jonge provinciale medewerkers. Uw deelname helpt ons om meer inzicht te verkrijgen in hoe wij jonge medewerkers kunnen blijven boeien voor het werken bij de provincie.

Wij stellen het op prijs als u deel wilt nemen aan het onderzoek. U start het onderzoek door naar de volgende link te gaan:

[www.ipo.nl/nieuws/vragenlijst-vertrekmotieven-jongeren-bij-provincies](http://www.ipo.nl/nieuws/vragenlijst-vertrekmotieven-jongeren-bij-provincies)

Het beantwoorden van de vragen duurt ongeveer 10 minuten. De gegevens die met de vragenlijst worden verzameld zullen anoniem worden verwerkt. Aan het einde van het onderzoek kunt u aangeven of u per e-mail een terugkoppeling van de uitkomsten wenst te ontvangen.

Bij voorbaat bedankt voor uw medewerking aan het onderzoek.

Met vriendelijke groet,  
Namens de provincie

## **Uitnodigingstekst 2**

Onderwerp: Herinnering deelname onderzoek vertrekreden jonge provincieambtenaren

Geachte oud collega,

Vorige week heeft u een uitnodiging ontvangen om deel te nemen aan het onderzoek naar de vertrekredenen van jonge medewerkers bij de provincie.

Wanneer u al heeft deelgenomen aan het onderzoek, dan willen wij u daarvoor bij deze bedanken. Mocht u de vragenlijst nog niet hebben ingevuld, dan willen wij u vriendelijk vragen om dit alsnog te doen. U bereikt het onderzoek via de volgende link:

[www.ipo.nl/nieuws/vragenlijst-vertrekredenen-jongeren-bij-provincies](http://www.ipo.nl/nieuws/vragenlijst-vertrekredenen-jongeren-bij-provincies)

Met behulp van uw antwoorden kunnen wij meer inzicht verkrijgen in de uitstroombetredenen van jonge, provinciale ambtenaren. Aan de hand daarvan kunnen vervolgens maatregelen worden getroffen om jongeren te blijven boeien voor het werken bij de provincie. We hopen dat u ons hierbij wilt helpen door medewerking te verlenen aan het onderzoek. Het beantwoorden van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten en de resultaten worden geheel anoniem verwerkt. Aan het einde van het onderzoek kunt u aangeven of u per e-mail een terugkoppeling van de uitkomsten wenst te ontvangen.

Bij voorbaat bedankt voor uw medewerking aan het onderzoek.

Met vriendelijke groet,  
Namens de provincie

## Bijlage: Vragenlijst

1. Om te beginnen wil ik u vragen hoe tevreden u was over de provincie als werkgever. Het is de bedoeling dat u de provincie een 'rapportcijfer' geeft, waarbij een 1 staat voor zeer ontevreden en een 10 voor zeer tevreden.

Op een schaal van 1 tot 10, hoe tevreden was u met de provincie als werkgever?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Daarnaast willen we u vragen hoe tevreden u was over uw laatste functie bij de provincie. Ook hier geeft u een 'rapportcijfer', waarbij een 1 staat voor zeer ontevreden en een 10 voor zeer tevreden.

Op een schaal van 1 tot 10, hoe tevreden was u met uw laatste functie bij de provincie?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

We gaan verder met een aantal stellingen over bepaalde aspecten van uw werk en organisatie. Het is hierbij de bedoeling dat u voor elke stelling aangeeft in hoeverre u het met de stelling (on)eens bent en in welke mate het aspect van invloed was op uw keuze te vertrekken. Hierbij staat: een 1 voor 'volledig mee oneens', een 2 voor 'mee oneens', een 3 voor 'neutraal', een 4 voor 'mee eens', en een 5 voor 'volledig mee eens'. En: een 1 voor 'helemaal geen invloed', een 2 voor 'een beetje invloed', een 3 voor 'neutraal', een 4 voor 'veel invloed', en een 5 voor 'zeer veel invloed'.

3. Het werk was inhoudelijk interessant.														
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed							Zeer veel invloed
4. Het werk was niet (meer) uitdagend.														
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed							Zeer veel invloed
5. Ik was uitgekeken op mijn takenpakket.														
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed							Zeer veel invloed
6. Het werkniveau was lager dan mijn opleidingsniveau.														
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed							Zeer veel invloed
7. De relatie met mijn leidinggevende was niet goed.														
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed							Zeer veel invloed

<b>8. Ik was ontevreden over de relatie met mijn collega's.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>9. Ik werd onheus bejegend door mijn collega's.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>10. De sfeer op de werkvloer was goed.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>11. Ik werkte te weinig in teamverband.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>12. Ik was ontevreden over de wijze waarop mijn leidinggevende leiding gaf.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>13. Ik kreeg coaching van mijn leidinggevende om mijn werk beter te kunnen doen.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>14. Ik had in mijn werk te weinig zelfstandigheid.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>15. Ik werd onvoldoende gewaardeerd.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>16. De werkdruk was acceptabel.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>17. Er waren onvoldoende loopbaanmogelijkheden.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>18. Ik was tevreden met het salaris.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>19. Ik dreigde mijn baan te verliezen vanwege een reorganisatie.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>20. Ik mijn baan dreigde te verliezen om een andere reden dan een reorganisatie</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>21. Werk en privé waren moeilijk te combineren</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>22. De reistijd van huis naar werk was acceptabel</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>23. De organisatie werkte niet resultaatgericht</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>24. De organisatie was te veel gericht op korte termijn resultaten.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>25. De procedures in de organisatie waren te bureaucratisch.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>26. De organisatie was te hiërarchisch ingericht.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
<b>27. Er was een gebrek aan sturing in de organisatie.</b>													
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed

*Er volgen nog een aantal stellingen over de provinciale organisatie. Bij deze stellingen is het de bedoeling dat u voor elke stelling aangeeft in hoeverre u het met de stelling (on) eens bent en in welke mate het aspect van invloed was op uw keuze te vertrekken. Hierbij staat: een 1 voor 'volledig mee oneens', een 2 voor 'mee oneens', een 3 voor 'neutraal', een 4 voor 'mee eens', en een 5 voor 'volledig mee eens'. En: een 1 voor 'helemaal geen invloed', een 2 voor 'een beetje invloed', een 3 voor 'neutraal', een 4 voor 'veel invloed', en een 5 voor 'zeer veel invloed'.*

28. De doelen en waarden die ik in het leven heb kwamen overeen met de doelen en waarden van de provincie.												
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed					Zeer veel invloed
29. Ik voelde mij niet op mijn gemak in de cultuur van de provincie.												
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed					Zeer veel invloed
30. Bij de provincie voelde ik mij thuis.												
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed					Zeer veel invloed
31. De provincie stond voor dingen die ik erg belangrijk vind.												
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed					Zeer veel invloed

*Nu volgen drietal stellingen met betrekking tot de geldende procedures bij de provincie. Het is hierbij de bedoeling dat u voor elke stelling aangeeft in hoeverre u het met de stelling (on) eens bent en in welke mate het aspect van invloed was op uw keuze te vertrekken. Hierbij staat: een 1 voor 'volledig mee oneens', een 2 voor 'mee oneens', een 3 voor 'neutraal', een 4 voor 'mee eens', en een 5 voor 'volledig mee eens'. En: een 1 voor 'helemaal geen invloed', een 2 voor 'een beetje invloed', een 3 voor 'neutraal', een 4 voor 'veel invloed', en een 5 voor 'zeer veel invloed'.*

32. In mijn werk moesten zelfs de kleinste dingen worden besproken met een hoger geplaatst persoon.												
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed					Zeer veel invloed
33. Voordat ik een belangrijke beslissing kon nemen, moest ik altijd eerst overleggen met mijn leidinggevende.												
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed					Zeer veel invloed
34. Deze organisatie leek leek het belangrijker te vinden dat ik de procedures volgde, dan dat ik mijn werk goed												
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Volledig mee oneens						Volledig mee eens	Helemaal geen invloed					Zeer veel invloed

*Hieronder treft u verder een aantal stellingen over de relatie tussen uw werk, beleid en politiek en de samenleving. In hoeverre bent u het met deze stellingen eens? Hierbij staat: een 1 voor 'volledig mee oneens', een 2 voor 'mee oneens', een 3 voor 'neutraal', een 4 voor 'mee eens', en een 5 voor 'volledig mee eens'.*

<b>35/1 'Politiek' is een vies woord in mijn ogen.</b>					
	1	2	3	4	5
Volledig mee oneens					Volledig mee eens
<b>35/2 Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici.</b>					
	1	2	3	4	5
Volledig mee oneens					Volledig mee eens
<b>35/3 Ik zet me belangeloos in voor de samenleving.</b>					
	1	2	3	4	5
Volledig mee oneens					Volledig mee eens
<b>35/4 Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de publieke zaak te leveren.</b>					
	1	2	3	4	5
Volledig mee oneens					Volledig mee eens
<b>35/5 Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren dan om persoonlijk succes te hebben.</b>					
	1	2	3	4	5
Volledig mee oneens					Volledig mee eens
<b>35/6 Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijks leven (op het werk of daarbuiten).</b>					
	1	2	3	4	5
Volledig mee oneens					Volledig mee eens
<b>35/7 Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk.</b>					
	1	2	3	4	5
Volledig mee oneens					Volledig mee eens
<b>35/8 Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen.</b>					
	1	2	3	4	5
Volledig mee oneens					Volledig mee eens

*Geef voor ieder van de onderstaande stellingen aan in hoeverre deze op uw oude functie van toepassing was. En in welke mate het aspect van invloed was op uw keuze te vertrekken. Hierbij staat: een 1 voor 'helemaal niet van toepassing', een 2 voor 'grotendeels niet van toepassing', een 3 voor 'gedeeltelijk van toepassing', een 4 voor 'grotendeels van toepassing' en een 5 'Volledig van toepassing'. En: een 1 voor 'helemaal geen invloed', een 2 voor 'een beetje invloed', een 3 voor 'neutraal', een 4 voor 'veel invloed', en een 5 voor 'zeer veel invloed'.*

36. Ik droeg in mijn werk bij aan de ontwikkeling of uitvoering van provinciaal beleid.													
	1	2	3	4	5				1	2	3	4	5
Helemaal niet van toepassing						Volledig van toepassing	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
37. Door mijn werk leverde ik een bijdrage aan de publieke zaak.													
	1	2	3	4	5				1	2	3	4	5
Helemaal niet van toepassing						Volledig van toepassing	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
38. In mijn werk leverde ik een bijdrage aan het oplossen van problemen van andere mensen.													
	1	2	3	4	5				1	2	3	4	5
Helemaal niet van toepassing						Volledig van toepassing	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed
39. Ik droeg met mijn werk bij aan de totstandkoming van een grotere solidariteit in onze samenleving.													
	1	2	3	4	5				1	2	3	4	5
Helemaal niet van toepassing						Volledig van toepassing	Helemaal geen invloed						Zeer veel invloed

**40. Het kan zijn dat u uw vertrekreden nog niet heeft kunnen benoemen. Kunt u die dan hieronder invullen?**

**41. Hoeveel jaar bent u in totaal werkzaam geweest bij de provincie?**

.....

**42. In welk jaar bent u vertrokken bij de provincie?**

.....

**43. Waar bent u na uw baan bij de provincie gaan werken?**

- Nergens
- Rijksoverheid
- Gemeenten
- Marktsector
- Zelfstandig
- Anders, namelijk.....

**44. Hoe bent u aan uw nieuwe baan gekomen ?**

- Advertentie in krant/ tijdschrift
- Internet
- TV/Radio
- Open sollicitatie
- Banenbeurs



- Bekenden/vrienden/familie/collega's of ex-collega's
- Direct gevraagd door nieuwe werkgever
- stage / school / opleiding
- uitzendbureau of detacheringbureau
- Anders, namelijk.....

**45. Had de provincie iets kunnen doen om uw vertrek te voorkomen?**

.....

**46. U heeft aangegeven dat de provincie iets had kunnen doen om uw vertrek te voorkomen. Wat dan?**

.....

**47. Wat is uw geslacht?**

- Man
- Vrouw

**48. Wat is uw geboortejaar ?**

.....

**49. Wat is uw huishoudhouding?**

- Alleenstaand (ook alleenstaande ouder zonder thuiswonende kinderen)
- Alleenstaande ouder met thuiswonende kinderen
- Samenwonend of getrouwd zonder thuiswonende kinderen
- Samenwonend of getrouwd met thuiswonende kinderen
- Inwonend bij ouders
- Anders

**50. Bij welke provincies was u werkzaam?**

- Friesland
- Groningen
- Drenthe
- Overijssel
- Flevoland
- Gelderland
- Noord-Holland
- Utrecht

- Zuid-Holland
- Noord-Brabant
- Zeeland
- Limburg

**51. Welke omschrijving sluit het beste aan bij uw functie/ werkzaamheden?**

- Secretarieel/secretariaat
- Bedrijfsvoering/middelen
- Internationaal werk (vertegenwoordiging Nederland bij buitenlandse overheid of internationale organisatie)
- Toezicht/inspectie/handhaving
- Beleidsvoorbereiding/ -ontwikkeling/ -advisering
- Beleidsuitvoering
- In- en/of externe communicatie
- Juridisch werk (voor wet- en regelgeving)
- ICT
- Financieel-economisch werk
- Onderzoek
- Anders, namelijk:....

**52. Wat voor soort dienstverband had u?**

- Vast dienstverband
- Tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband
- Tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast dienstverband
- Dienstverband vanwege een bijzondere regeling (i: brugbaan, participatiebaan of vergelijkbare gesubsidieerde baan)
- Overig

**53. Wat was uw salarisschaal in uw laatste functie?**

- Lager dan 10
- 10 – 14
- Hoger dan 14

**54. Vul hier uw e-mailadres in als u een terugkoppeling van de resultaten wenst.**