

# Het binden en boeien van jong talent bij de G4: van trainee naar topambtenaar?



**Auteur:** Evelien Schrijver

**Studentnummer:** 372457

**Datum:** 14 oktober 2016

**Opleiding:** Master of Science Bestuurskunde

**Masterrichting:** Human Resources en Verandermanagement

**Universiteit:** Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)

**Scriptiebegeleider:** Prof. Dr. B. Steijn

**Tweede lezer:** Dr. M.W. van Buuren

**Stage organisatie:** Gemeente Rotterdam, afdeling Mobiliteit en Ontwikkeling

**Stagebegeleider:** Mevr. A.M.C. Meijs



**Gemeente Rotterdam**

## Voorwoord

U staat op het punt om uzelf te wagen aan het eindresultaat van zes maanden hard werken. Dank voor uw interesse. Het schrijven van deze masterscriptie is met alle zekerheid de meest leerzame ervaring geweest in mijn vierjarige geschiedenis als Bestuurskunde studente aan de Erasmus Universiteit en ik presenteer u met trots het eindresultaat. De afgelopen zes maanden hebben in het teken gestaan van lezen, schrijven, herschrijven en doorzetten. Vooral het laatste. Dit eindresultaat was echter niet mogelijk geweest zonder de bijdrage van enkele personen en partijen en ik zou graag van de gelegenheid gebruik maken om enkelen in het bijzonder te bedanken.

Ten eerste alle dank aan mijn scriptiebegeleider prof. dr. Bram Steijn. Dankzij uw vertrouwen en aanmoedigende woorden heb ik mijzelf gewaagd aan het uitzetten van een enquête en het gebruiken van SPSS. Iets wat ik altijd had gehoopt te kunnen vermijden tijdens mijn studie, maar waarvan ik erg blij ben dat ik de uitdaging ben aangegaan. Daarnaast wil ik u bedanken voor de goede en snelle feedback gedurende het gehele onderzoeksproces en de tijd die u altijd wilde vrijmaken om mij te helpen met het onderzoek.

Daarnaast veel dank voor mijn stagebegeleidster Anita Meijs. Van haar kreeg ik alle vrijheid voor het uitvoeren van mijn onderzoek en zij assisteerden mij waar nodig. Ook heeft zij mij de mogelijkheid gegeven mee te lopen met de trainees, wat voor mij een erg leuke en leerzame ervaring is geweest. Ook wil ik graag mijn dank uiten aan enkele trainees, die mijn tijd bij gemeente Rotterdam aanzienlijk meer leerzaam en gezellig hebben gemaakt. Dankzij hen kijk ik terug op een leerzame en vooral gezellige stageperiode.

Ook wil ik graag mijn dank uitspreken aan de programma coördinatoren van gemeente Amsterdam, Den Haag en Utrecht. Dankzij hen was het mogelijk om niet alleen onderzoek te doen naar het traineeprogramma van gemeente Rotterdam, maar een vergelijkend onderzoek uit te voeren naar de vier grote gemeenten van Nederland. Dankzij hen heb ik toegang gekregen tot de nodige informatie en ben ik in contact gekomen met de respondenten voor mijn onderzoek. Eveneens dank aan de respondenten die tijd hebben vrijgemaakt voor het geven van een interview. Hun bijdrage heeft waardevolle input geleverd aan mijn onderzoek. Tot slot wil ik mijn lieve ouders bedanken die het mogelijk hebben gemaakt dat ik de afgelopen vier jaar heb kunnen studeren en die mij altijd onvoorwaardelijk hebben gesteund en in mij hebben geloofd tijdens deze vier jaar van studie.

Veel leesplezier!

Evelien Schrijver

## Samenvatting ‘Het binden en boeien van jong talent bij de G4: van trainee naar topambtenaar?’

Hieronder vindt u een bondige samenvatting van het onderzoek ‘Het binden en boeien van jong talent bij de G4: van trainee naar topambtenaar?’. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van gemeente Rotterdam en in samenwerking met gemeente Amsterdam, Den Haag en Utrecht. In deze samenvatting vindt u de aanleiding van het onderzoek, de probleemstelling, de methodologie, de resultaten en conclusies en tot slot de aanbevelingen die zijn geformuleerd.

### Aanleiding

Gemeente Rotterdam biedt reeds sinds 2001 een traineeprogramma aan om op deze wijze jong, getalenteerd talent aan de organisatie te binden. De voornaamste doelstelling van het traineeprogramma is het binnenhalen en binnenhouden van trainees. Het traineeprogramma is altijd een groot succes geweest: naast de velen aanmeldingen elk jaar is een groot aantal trainees na enkele jaren nog steeds werkzaam bij de gemeente. Ook de andere drie grote gemeenten bieden reeds enkele jaren een traineeprogramma aan. Afgelopen jaar kreeg gemeente Rotterdam echter te maken met een nieuwe en ongewenste ontwikkeling, waarbij een aantal trainees het programma vroegtijdig heeft verlaten. Gezien de grote investering die het traineeprogramma van de gemeente vergt, is het van belang dat de trainee het programma afrondt en na afloop nog minstens enkele jaren werkzaam blijft bij de gemeente. Ook met oog op de aantrekkende arbeidsmarkt en de vergrijzing en ontgroening van het personeelsbestand van de gemeenten, bleek er behoefte te zijn aan inzicht in de factoren die van invloed zijn op het behoud van trainees bij grote gemeenten. Gezien een vergelijking tussen de vier grote gemeenten interessant kan zijn en mogelijke nuttige inzichten kan bieden, is een vergelijkend onderzoek uitgevoerd tussen de vier gemeenten.

### Probleemstelling

Op basis van bovenstaande aanleiding is de probleemstelling van dit onderzoek geformuleerd. De doelstelling van dit onderzoek is het in kaart te brengen van welke factoren de retentie en het vertrek van trainees beïnvloeden bij het traineeprogramma van grote Nederlandse gemeenten en welke verschillen en overeenkomsten er zijn tussen de gemeenten, om tot slot aanbevelingen te formuleren. De hoofdvraag in dit onderzoek is: *Welke factoren zijn van invloed op de retentie van trainees bij de vier grote Nederlandse gemeenten en hoe kunnen de verschillen in de mate van retentie tussen de gemeenten verklaard worden?’. Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn vijf deelvragen opgesteld, die leiden tot beantwoording van de hoofdvraag.*

## Methodologie

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een mixed method benadering, waarbij zowel gebruik is gemaakt van kwalitatieve als kwantitatieve dataverzamelmethode. De kwantitatieve data is verzameld door middel van het afnemen van een zelf opgestelde en online uitgezette enquête onder alle huidige trainees van de vier grote gemeenten. De afgenomen enquête is opgenomen in de bijlage van dit document. De resultaten van deze enquête zijn met behulp van SPSS geanalyseerd. De kwalitatieve data is verzameld door het afnemen van semigestructureerde interviews. Ten eerste is met alle vier de coördinatoren van het traineesprogramma een interview afgenomen, ten tweede zijn er drie interviews afgenomen met drie trainees die zijn gestopt met het traineesprogramma van gemeente Rotterdam en tot slot zijn per gemeente drie trainees geïnterviewd die ofwel net zijn uitgestroomd in de organisatie na afronding van het programma ofwel nog bezig zijn met het traineesprogramma. Met behulp van deze data is antwoord gegeven op de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek.

Om tot beantwoording van de hoofdvraag te komen is er gezocht naar relevante wetenschappelijke literatuur en theorieën, die als zoeklicht zijn gehanteerd in de empirie. Er zijn in dit onderzoek twee soorten theorieën gebruikt: inhoudelijke theorieën en procestheorieën. Inhoudelijke theorieën zeggen iets over concrete factoren die ten grondslag liggen aan menselijk handelen, procestheorieën daarentegen beschrijven mechanismen die het menselijk handelen beschrijven en voorspellen (Kessler, 2013). De Person-Environment fit theorie en de psychologisch contract theorie zijn gehanteerd als procestheorieën. Concrete factoren die de retentie van trainees beïnvloeden zijn gevonden in inhoudelijke, two-factor theory van Herzberg (1966).

## Resultaten en conclusies

Geconcludeerd kan worden dat trainees de intentie hebben om het traineesprogramma af te maken en na afronding van het programma bij de gemeente aan de slag te gaan. Minder zeker zijn trainees echter over hun toekomst bij de gemeente op lange termijn. Hun keuze om al dan niet bij de organisatie te blijven werken laten zij afhangen van diverse factoren.

Ten eerste blijkt het van belang dat de verwachtingen van trainees die zij voor aanvang van het programma hebben worden waargemaakt in de praktijk. Onbeantwoorde verwachtingen kunnen leiden tot teleurstelling, demotivatie en uiteindelijk zelfs vertrek van trainees. In de praktijk blijkt dat voornamelijk de verwachtingen over het opleidingsprogramma niet worden waargemaakt. Ten tweede blijkt de relatie met de leidinggevende van groot belang. De relatie met de leidinggevende blijkt van belang omdat die de trainee in staat kan stellen om zichzelf zoveel mogelijk te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen in het werk. Daarnaast blijkt de relatie met de leidinggevende van belang om naast professionele aspecten, ook persoonlijke zaken te kunnen bespreken. Na afronding

van het traineeprogramma blijkt de baan de meest cruciale factor die de retentie van trainees beïnvloedt. De trainees willen een baan die bij hen past en waarin zij voldoende uitdaging en verantwoordelijkheid krijgen. Van essentieel belang is dat ze zich kunnen ontwikkelen en doorgroeien. Andere factoren die de retentie van trainees beïnvloeden zijn loopbaanbegeleiding, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Deze aspecten zijn gedurende het traineeprogramma sterk aanwezig en goed gefaciliteerd. Na afronding van het traineeprogramma is de aanwezigheid van deze aspecten echter minder vanzelfsprekend. Een andere belangrijke factor is de hoogte van het salaris na afronding van het traineeprogramma. Trainees zien de hoogte van het salaris als een blijk van waardering en zegt iets over de verantwoordelijkheden en uitdagingen die gepaard gaan met de baan.

Een belangrijke constatering uit het onderzoek is dat niet gaat om één alles bepalende factor die leidt tot vertrek van werknemers, maar dat het gaat om een optelsom van diverse factoren die tot vertrek of behoud leiden. Deze constatering komt voort uit het vergelijkende onderzoek tussen de vier gemeenten, waaruit is gebleken dat zeer verschillende programma's zelfde mate van retentie kunnen hebben. Ook is op basis van dit vergelijkende onderzoek geconstateerd dat er geen één best practice te formuleren is voor de inrichting van het traineeprogramma's, maar dat zagezegd meerdere wegen naar Rome leiden.

## Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek zijn een zestal aanbevelingen geformuleerd aan de vier gemeenten.

Aanbeveling 1: Bied baangarantie aan na afloop van het programma.

Aanbeveling 2: Schep gedurende de wervingsperiode realistische verwachtingen en geef trainees een duidelijk beeld van wat ze te wachten te staat gedurende het programma en na afronding van het programma.

Aanbeveling 3: Bouw meer ruimte in voor vaardigheidstrainingen in het opleidingsprogramma en geef trainees gedeeltelijk de ruimte om trainingen te kiezen die bij hen en hun behoefte passen.

Aanbeveling 4: Begeleid de trainees actief in het vinden van een geschikte baan op niveau na afronding van het traineeprogramma.

Aanbeveling 5: Houd na afronding van het traineeprogramma om de paar maanden contact met de uitgestroomde trainees om te controleren of die nog steeds op een geschikte werkplek zit.

Aanbeveling 6: Selecteer leidinggevende voor de trainees die enthousiast zijn over het traineeprogramma, goed weten wat het traineeprogramma inhoudt en wat het zijn van trainee betekent.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting ‘Het binden en boeien van jong talent bij de G4: van trainee naar topambtenaar?’ .....	3
Aanleiding .....	3
Probleemstelling.....	3
Methodologie .....	4
Resultaten en conclusies .....	4
Aanbevelingen.....	5
Lijst met figuren en tabellen .....	9
Hoofdstuk 1 – Het binden en boeien van jong talent bij Nederlandse gemeenten .....	10
1.1 Inleiding .....	10
1.2 Aanleiding.....	11
1.3 Probleemstelling.....	12
1.3.1 Doelstelling.....	12
1.3.2 Vraagstelling.....	12
1.4 Relevantie.....	14
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie .....	14
1.4.2 Maatschappelijke relevantie .....	14
1.5 Leeswijzer .....	15
Hoofdstuk 2 – De vier traineeprogramma’s op een rij.....	15
2.1 Traineeprogramma gemeente Amsterdam.....	16
2.2 Traineeprogramma gemeente Den Haag.....	17
2.3 Traineeprogramma gemeente Rotterdam .....	18
2.4 Traineeprogramma gemeente Utrecht .....	19
2.5 Overeenkomsten en verschillen.....	20
2.6 Conclusie .....	22
Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader .....	23
3.1 Retentie en vertrek van werknemers.....	24
3.2 Person-Environment theory: do you fit in?.....	25
3.2.1 Person-Organisation Fit en het ASA-model.....	26
3.2.2 Person-Job fit.....	27
3.2.3 Person-Group fit.....	28
3.2.4 Person-Supervisor fit .....	28
3.3 Expectancy gap: het belang van verwachtingsmanagement en het psychologisch contract ...	29
3.4 Herzberg's two factor theory .....	30
3.5 Generatietheorie .....	33

3.6 Conceptueel model en hypothesen .....	34
3.8 Conclusie .....	35
Hoofdstuk 4: Methoden .....	35
4.1 Cases en onderzoeksstrategie en –methoden .....	36
4.1.1 Onderzoeksstrategie en –methoden .....	36
4.1.2 Selectie cases.....	36
4.2 Kwantitatieve methode en operationalisatie.....	38
4.2.1 Methode .....	38
4.2.2 Selectie respondenten en respons .....	39
4.2.3 Kwantitatieve Operationalisatie.....	40
4.3 Kwalitatieve methode en operationalisatie .....	43
4.3.1 Methode .....	43
4.3.2 Selectie respondenten.....	44
4.3.3 Kwalitatieve Operationalisatie .....	45
4.4 Betrouwbaarheid en Validiteit .....	47
4.4.1 Betrouwbaarheid.....	47
4.4.2 Validiteit .....	48
4.5 Conclusie .....	49
Hoofdstuk 5 – Kwantitatieve analyse: factoren van invloed op retentie van trainees .....	51
5.1 Beschrijvende statistiek.....	51
5.1.1 Beschrijvende statistiek Intentie om te blijven .....	51
5.1.2 Beschrijvende statistiek onafhankelijke variabelen .....	53
5.2 Analyse van kwantitatieve resultaten .....	56
5.2.1 Correlaties tussen alle variabelen .....	56
5.2.2 Multipele regressieanalyse op Retentie.....	57
5.2.3 Deelconclusie kwantitatieve analyse .....	59
5.3 Inzoomen op individuele factoren: two-factor theory Herzberg .....	59
5.3.1 Push- en pull factoren traineeprogramma.....	59
5.3.2 Beschrijvende statistiek concrete factoren .....	62
5.3. 2 Multipele regressieanalyse op concrete factoren op Retentie .....	63
5.4 Conclusie .....	65
Hoofdstuk 6: Kwalitatieve resultaten en analyse.....	66
6.1 De intentie van trainees om te blijven .....	66
6.2 De invloed van Person-Environment fit en het Psychologisch Contract.....	68
6.2.1 Waarmaken verwachtingen .....	69
6.2.2 De vier dimensies van fit en de invloed op retentie .....	72



6.3 De invloed van individuele factoren op Retentie .....	80
6.3.1 Baanzekerheid .....	81
6.3.2 Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.....	81
6.3.3 Beloning.....	82
6.3.4 Uitdaging en verantwoordelijkheid in het werk.....	82
6.4 Deelconclusie kwalitatieve analyse .....	83
Hoofdstuk 7 – Overeenkomsten en verschillen tussen de gemeenten: op zoek naar het geheime ingrediënt tot succes .....	84
7.1 Verschillen in retentie tussen de vier gemeenten .....	85
7.2 Verklaringen voor de verschillen in retentie .....	87
7.2.1 Verschillen in het waarmaken van verwachtingen .....	87
7.2.2 Verschillen in de vier dimensies van fit .....	89
7.2.3 Verschillen in de individuele factoren.....	90
7.3 Verklaringen aan de hand van andere factoren.....	93
7.4 Conclusie .....	94
Hoofdstuk 8 – Conclusie, discussie en aanbevelingen .....	97
8.1 Conclusie .....	98
8.2.1 Beantwoording deelvragen .....	98
8.2.2 Beantwoording hoofdvraag.....	101
8.2 Aanbevelingen.....	102
8.3 Discussie .....	104
8.3.1 Wetenschappelijke implicaties.....	104
8.3.2 Beperkingen.....	105
8.3.3 Vervolgonderzoek .....	106
Literatuurlijst .....	107
Bijlage 1: Interviewvragen .....	120
Bijlage 2: Codeerschema kwalitatieve analyse.....	121
Bijlage 3: Enquêtevragen.....	122

## Lijst met figuren en tabellen

**Tabel 2.1** Tabel met verschillen en overeenkomsten tussen de vier grote gemeenten

**Afbeelding 3.1** Attraction-Selection-Attrition model

**Afbeelding 3.2** Herzberg two-factor theory

**Afbeelding 3.3** Conceptueel model

**Tabel 4.1** Selectie respondenten en respons enquête

**Tabel 4.2** Kwantitatieve operationalisatie per variabele

**Tabel 4.3** Kwalitatieve operationalisatie per variabele

**Tabel 5.1** Beschrijvende statistiek Retentie

**Tabel 5.2** Beschrijvende statistiek Person-Organisation fit

**Tabel 5.3** Beschrijvende statistiek Person-Job fit

**Tabel 5.4** Beschrijvende statistiek Person-Supervisor fit en Person-Group fit

**Tabel 5.5** Beschrijvende statistiek Waarmaken Verwachtingen

**Tabel 5.6** Correlaties tussen alle variabelen

**Tabel 5.7** Multiële regressieanalyse op retentie

**Tabel 5.8** Percentages motief keuze traineeprogramma

**Tabel 5.9** Percentages motief verlaten traineeprogramma

**Tabel 5.10** Beschrijvende statistiek items Herzberg

**Tabel 5.11** Multiële regressieanalyse van Motivators en Hygiënefactoren op Retentie

**Afbeelding 5.1** Nieuw conceptueel model

**Tabel 6.1** Overzicht intentie om te blijven per respondent

**Tabel 6.2** Overzicht waarmaken verwachtingen per respondent

**Tabel 6.3** Overzicht Person-Organisation fit

**Tabel 6.4** Overzicht Person-Job fit

**Tabel 6.5** Overzicht Person-Supervisor fit

**Tabel 6.6** Overzicht Person-Group fit

**Tabel 7.1** Gemiddelde rapportcijfers per gemeente op een schaal van 1 tot 10

**Tabel 7.2** Gemiddelde score op intentie om te blijven per gemeente

**Tabel 7.3** Gemiddelde scores op geconstrueerde schaal waarmaken verwachtingen

**Tabel 7.4** Gemiddelde scores op geconstrueerde schaal Person-Organisation fit

Person- Job fit, Person-Supervisor fit en Person-Group fit

**Tabel 7.5** Gemiddelde scores concrete factoren per gemeente

**Tabel 7.6** Percentages aantal trainees gekozen voor motief ' iets betekenen voor de stad'

# Hoofdstuk 1 – Het binden en boeien van jong talent bij Nederlandse gemeenten

## 1.1 Inleiding

Wereldwijd is de retentie van getalenteerde werknemers een uitdaging voor organisaties (Samuel & Chipunza, 2009). Getalenteerde werknemers worden door meer dan één organisatie tegelijk aangetrokken, wat kan leiden tot personeelsverloop (Ibid.). De realiteit dat menselijk kapitaal één van de meest cruciale bronnen is tot organisatiesucces (Wee, 2013), maakt het inzetten op effectief retentiebeleid van essentieel belang voor organisaties (Scott-Ladd, Travaglione, Perryer & Pick, 2010). Voornamelijk jongere werknemers blijken eerder geneigd te zijn de organisatie te verlaten (Llorens & Stazyk, 2011) en het aantrekken en behouden van recent afgestudeerden is een grote zorg voor organisaties (Voinovich, 2001; Starks, 2007). Het idee van levenslang werkgeverschap is verleden tijd, maar toch weten veel organisaties jong talent ook niet voor enkele jaren aan de organisatie te binden (Sturges & Guest, 2001). Er is beperkt inzicht in de retentiepatronen die schuil gaan achter jong talent in organisaties (Ibid.). Jongere werknemers zijn minder loyaal aan hun werkgever en zijn eerder geneigd om van baan naar baan te ‘hoppen’ (Wee, 2013). Daarnaast bevinden recent afgestudeerden zich in een andere levensfase dan ouder personeel, wat invloed heeft op welke factoren voor hen van belang zijn om al dan niet bij een organisatie werkzaam te blijven (Westerman & Yamamura, 2007; Lewis & Cho, 2012).

Retentie van getalenteerde werknemers blijkt voornamelijk in de publieke sector een grote zorg, veroorzaakt door diverse realiteiten (Starks, 2007). Naast de concurrentie om getalenteerd personeel die wordt ondervonden vanuit de private sector (Lewis & Cho, 2012) en de forse bezuinigingen op het ambtenarenapparaat de afgelopen jaren (Starks, 2007), wordt voornamelijk de publieke sector in grote mate geconfronteerd met de gevolgen van de vergrijzing (Annema & van Zevenberg, 2008) vanwege een sterk vergrijsd personeelsbestand. Deze ontwikkeling die te boeken gaat als *‘De grote uittocht’*, zal binnen enkele jaren resulteren in het uitstromen van een groot gedeelte van de beroepsbevolking die de pensioengerechtigde leeftijd nadert en leidt tot een tekort aan gekwalificeerd personeel (Verbond Sectorwerkgevers Overheid, 2010). Daarnaast kan momenteel gesproken worden van een trend van ontgroening, waarbij het aantal jongeren in de Nederlandse beroepsbevolking afneemt (Van Duin & Stoeldraijer, 2012). Alhoewel de verwachte negatieve gevolgen van de *Grote Uittocht* zijn herzien als gevolg van een efficiëntere overheid en achterblijvende economische groei (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninklijkrelaties, november 2013), kan geconcludeerd worden dat het voor de overheid de komende jaren van essentieel belang is om haar wervings- en bindingskracht sterk te verhogen en zich inzet om jong talent aan de organisatie te binden.

Ook Nederlandse gemeenten hebben te maken met de ontwikkelingen van vergrijzing en ontgroening van hun personeelsbestand. Sinds 2010 is de gemiddelde leeftijd van de gemeenteambtenaar gestegen van 45,8 naar 48,1 jaar in 2014 en werkten er in 2014 meer 60-plussers dan 35-minners bij Nederlandse gemeenten (Vereniging Nederlandse Gemeenten, juni 2015). Naar verwachting zal de komende jaren deze gemiddelde leeftijd verder oplopen (Ibid.). Investeren in jong personeel is dan ook van essentieel belang voor Nederlandse gemeenten. Dit wordt echter bemoeilijkt door de forse bezuinigingen, de selectieve vacaturestop en het last-in first-out principe (Ibid.). Een van de middelen die Nederlandse gemeenten hanteren om jong talent te werven en te binden aan de organisatie, is het traineeprogramma. Een traineeprogramma is een werk- en leertraject voor hoogopgeleide starters met geen tot geringe werkervaring, waarbij de persoonlijke ontwikkeling van de trainee centraal staat (Van der Meer, 2014). In Nederland bieden 28 procent van de gemeenten een traineeprogramma aan en gemeenten proberen door middel van een dergelijk traineeprogramma jong talent voor langere tijd aan de organisatie te binden (Walstra, juni 2015). Wereldwijd bieden organisaties steeds vaker van dergelijke arrangementen aan die gericht zijn op persoonlijke groei en ontwikkeling, om op deze wijze jonge talent aan de organisatie te binden (Wee, 2013).

## 1.2 Aanleiding

De vier grote gemeenten van Nederland (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht) worden eveneens geconfronteerd met bovenstaande ontwikkelingen en trachten met behulp van een traineeprogramma jong talent te werven en te binden aan de organisatie. Doelstelling van het traineeprogramma van gemeente Rotterdam is bijvoorbeeld: *'Het binnenhalen en –houden van jonge talenten om op termijn de continuïteit van de bezetting van de organisatie te kunnen garanderen en bij te dragen aan een evenwichtige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand'* (Gemeente Rotterdam, 2015: 3). Uit eerder onderzoek naar het rendement van het traineeprogramma van gemeente Rotterdam is gebleken dat de vertrekintentie onder de voormalige trainees hoger is dan gewenst is en dat de gemeente zich dient in te gaan zetten voor behoud van de trainees gedurende en na het traineeprogramma (Van der Meer, 2014). Daarnaast ziet de gemeente Rotterdam momenteel een ontwikkeling waarbij trainees het traineeprogramma vroegtijdig verlaten, waarbij afgelopen jaar vijf trainees uit één traineegroep zijn gestopt met het programma (Gemeente Rotterdam, 2015). De trainees vragen een grote investering van gemeenten en het aannemen en opleiden van een trainee kost beduidend meer dan het aannemen van een reguliere werknemer. Van belang is dan ook dat de trainees gedurende en minstens enkele jaren na het programma werkzaam blijven bij de organisatie. Met oog op de aantrekkende arbeidsmarkt (Trouw, februari 2015) is de kans eveneens aanwezig dat trainees gedurende en na het programma voldoende banen hebben om uit te kiezen bij andere organisaties en zij zullen daardoor minder gebonden zijn aan de baan bij de gemeente dan de

afgelopen jaren het geval is geweest. Door de ruimte op de arbeidsmarkt en de vergrijzing en ontgroening van het personeelsbestand van de gemeenten, is het ontwikkelen van een effectieve retentiestrategie essentieel. Inzicht in de factoren die retentie en vertrek van trainees gedurende en na het programma verklaren kunnen bijdragen aan een geschikte retentiestrategie om trainees te behouden en kan Nederlandse gemeenten in staat stellen het verloop te reduceren.

## 1.3 Probleemstelling

### 1.3.1 Doelstelling

Dit onderzoek heeft ten doel om in kaart te brengen welke factoren de retentie van trainees beïnvloeden bij de vier grote gemeenten van Nederland. Dit wordt gedaan door middel van het afnemen van een enquête onder de huidige trainees bij de vier grote gemeenten van Nederland, waarbij wordt nagegaan welke factoren invloed hebben op de retentie. Voor het verkrijgen van diepgang en dieper liggende factoren die retentie kunnen verklaren zijn diepte interviews afgenomen met diverse respondenten. Om in kaart te brengen welke factoren het vertrek van trainees beïnvloeden worden interviews afgenomen met trainees die het traineeprogramma tijdens en na afronding van het programma hebben verlaten. Daarnaast worden per gemeente interviews afgenomen met drie trainees of trainees die het programma reeds hebben afgerond, om zo verdieping te krijgen over hun ervaring met het traineeprogramma, hun intentie om bij de organisatie te blijven werken en de factoren die hier al dan niet op van invloed zijn. Ook worden interviews afgenomen met de vier programmamanagers van de gemeenten om inzicht te krijgen in structuur, ontwikkeling en visie van het traineeprogramma. De resultaten uit het onderzoek vormen de basis voor aanbevelingen aan de gemeenten ten aanzien van het traineeprogramma.

### 1.3.2 Vraagstelling

Traineeprogramma's vragen een grote investering van organisaties en de trainees ontwikkelen zich gedurende het programma tot waardevolle werknemers voor de organisatie. Van belang is dan ook dat de doelstellingen van het traineeprogramma worden behaald en dat de trainees tijdens en na hun traineeprogramma minstens enkele jaren werkzaam blijven bij de gemeenten. Dit onderzoek tracht daarom in kaart te brengen welke factoren de retentie van trainees bij de vier grote gemeente van Nederland beïnvloeden en welke motieven zij hebben om de organisatie al dan niet te verlaten. Dergelijke inzichten kunnen een goede basis vormen voor een effectief retentiebeleid gericht op het behouden van trainees tijdens en na het traineeprogramma. De hoofdvraag van dit onderzoek is:

*'Welke factoren zijn van invloed op de retentie van trainees bij de vier grote gemeenten van Nederland en hoe kunnen de verschillen in de mate van retentie tussen de gemeenten verklaard worden?'*

Om tot beantwoording te komen van de hoofdvraag zijn enkele deelvragen opgesteld. Door deze deelvragen stap voor stap te beantwoorden, wordt uiteindelijk een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag van het onderzoek.

*1. Hoe ziet het traineeprogramma van gemeente Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht eruit en waar zitten de overeenkomsten en de verschillen?*

Deze deelvraag is een context deelvraag en biedt inzicht in de opzet en de structuur van de vier traineeprogramma's. Inzichten die voortkomen uit deze deelvraag stellen de onderzoeker in staat om verdere deelvragen te beantwoorden. Deze vraag wordt beantwoord door het afnemen van interviews met de programmamanagers van de vier traineeprogramma's en het doornemen van de beschikbare beleidsdocumenten en internetpagina's met informatie over het traineeprogramma van de vier gemeenten.

*2. Welke factoren zijn volgens de literatuur van invloed van de retentie van (jonge) medewerkers?*

Deze deelvraag is theoretisch van aard en exploreert welke theoretische inzichten bestaan op het gebied van retentie van (jonge) werknemers en de factoren die hierop van invloed zijn. Aan de hand van de verwachte relaties in de empirie op basis van de literatuur, worden hypothesen en een conceptueel model opgesteld.

*3. Welke factoren beïnvloeden de retentie van trainees bij de vier grote gemeenten?*

Deze empirische deelvraag geeft inzicht in de factoren die daadwerkelijk van invloed zijn op de retentie en het vertrek van trainees bij Nederlandse gemeenten. Beantwoording van deze vraag krijgt vorm door het afnemen van interviews met trainees die het programma volgen of hebben gevolgd en trainees die hebben besloten om het programma te verlaten. Daarnaast wordt door middel van een enquête onder trainees bepaald welke factoren voor hen van belang zijn om al dan niet bij de organisatie te blijven en hun keuze om de organisatie al dan niet zouden verlaten te beïnvloeden.

*4. Zijn er verschillen en overeenkomsten te zien tussen de vier gemeenten in de mate van retentie en zouden deze verschillen verklaard kunnen worden?*

Context specifieke factoren kunnen van invloed zijn op retentie en vertrek. Gezien de vier traineeprogramma's een eigen en uniek karakter hebben, kunnen verschillen hierin verklaring bieden voor eventuele verschillen in retentie en vertrek. Deze vraag wordt beantwoord op basis van de inzichten verkregen vanuit de enquête en de interviews met zowel de trainees van de vier gemeenten als de programmamanagers. Waarbij ten eerste met behulp van de kwantitatieve data wordt getoetst of er significante verschillen zijn tussen de gemeenten en waarbij de kwalitatieve data wordt

gehanteerd om deze eventuele verschillen te verklaren.

*5. Welke aanbevelingen kunnen geformuleerd worden voor de vier grote gemeenten voor een effectieve retentiestrategie op basis van de onderzoeksresultaten?*

De laatste deelvraag heeft een adviserende aard en heeft ten doel om praktische aanbevelingen te formuleren op basis van de resultaten. Op basis van de resultaten worden aanbevelingen geformuleerd aan de vier gemeenten om zo nodig hun retentiestrategie aan te passen.

## 1.4 Relevantie

### 1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de bestaande kennis over retentie en vertrek van werknemers in organisaties. De afgelopen decennia is er reeds veel onderzoek gedaan naar retentie en vertrek onder werknemers en zijn diverse inzichten gegenereerd over de factoren die deze concepten beïnvloeden (Llorens & Stazyk, 2011). Dit wordt weerspiegeld in de vele review artikelen die zijn verschenen met retentie en vertrek als onderwerp (Rainall, 2004; Harman, Lee, Mitchell, Felps & Owens, 2007; Moseley, Jeffers & Paterson, 2008; Tummers, Groeneveld & Lankhaar, 2013). Veel van het onderzoek in dit wetenschapsgebied is specifiek gericht op de zorgsector en kijkt naar de retentie van verpleegkundigen (Borda & Norman, 1997; Tai, Bame & Robinson, 1998; Marcum & West, 2004; Almada, Carafoli, Flattery, French & McNamara, 2004; Altier & Krsek, 2006; Zaghoul, Al-Hussaini & Al-Bassam, 2008; Tummers et al, 2013). Een specifieke link tussen aan de ene kant jong afgestudeerd talent wat een specifiek opleidingsprogramma volgt in organisaties (traineeprogramma) en aan de andere kant retentie en vertrek is echter nog niet vaak onderzocht en de factoren van invloed op de retentie en het vertrek van trainees is onderbelicht in de wetenschap (Sturges & Guest, 2001; Collings & Mellahi, 2009). Veel is nog onbekend over de retentiepatronen van jong talent in organisaties, alhoewel met oog op de toekomst dergelijk inzicht nodig zal zijn (Sturges & Guest, 2001). Dit onderzoek levert een bijdrage aan de deze behoefte en biedt nadere empirische kennis omtrent de factoren die retentie en vertrek van trainees beïnvloeden, wat een bijdrage kan leveren aan de theorievorming over retentie en personeelsverloop van trainees en jonge werknemers in publieke organisaties.

### 1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het inzicht kan bieden in een geschikte retentiestrategie ten aanzien van jong talent in gemeentelijke organisaties. Gezien de eerder geschetste mogelijke gevolgen van de vergrijzing, ontgroening en de aantrekkende arbeidsmarkt is het binnenhalen en –houden van jonge werknemers van essentieel belang in de organisatie (Gemeente Rotterdam, 2015). Verjonging van het personeelsbestand is een gewenste ontwikkeling en een focus op behoud is van belang (Ibid.). Wanneer er ruimte ontstaat op de arbeidsmarkt zullen de trainees ook

door andere organisaties aangetrokken worden gedurende en na hun traineeprogramma. Daarnaast zijn trainees na afronding van het traineeprogramma erg gewilde jonge werknemers voor andere organisaties, gezien de intensieve opleiding die zij hebben gevolgd gedurende het traineeprogramma en de ervaringen die zij hebben opgedaan. Met oog op deze ontwikkelingen is het van belang om een effectief retentiebeleid te ontwikkelen om de trainees gedurende en na het traineeprogramma in dienst te houden. Dit onderzoek kan aan deze behoefte een bijdrage leveren. Daarnaast is het traineeprogramma een waardevol programma voor gemeenten. Reeds is vaak al enkele jaren geïnvesteerd in het programma en heeft het programma een belangrijke rol in de organisatie. Zo bestaat het traineeprogramma in gemeente Rotterdam bijvoorbeeld al sinds 2001 en is sinds die tijd een waardevolle infrastructuur opgebouwd, waar reeds veel in is geïnvesteerd door de organisatie (Gemeente Rotterdam, 2015). Om het succes van het programma te waarborgen is het van belang dat de doelstellingen van het programma worden behaald en daarvoor is een focus op behoud van trainees essentieel (Gemeente Rotterdam, 2015).

## 1.5 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is de inleiding, aanleiding, probleemstelling en de wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie van het onderzoek gepresenteerd. In het hierop volgende hoofdstuk wordt de context waarin dit onderzoek is uitgevoerd besproken, waarbij de vier grote gemeenten nader worden toegelicht en in wordt gegaan op de opzet, structuur en geschiedenis van de vier verschillende traineeprogramma's. Er wordt hierbij ingezoomd op de verschillen en overeenkomsten die er bestaan tussen de vier gemeenten. In het derde hoofdstuk wordt de literatuurstudie gepresenteerd. In dit hoofdstuk worden de gehanteerde theoretische concepten uiteengezet en gepresenteerd die leidend zijn in het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model en hypothesen, welke later in dit onderzoek getoetst worden. In het vierde hoofdstuk worden de gehanteerde onderzoeksmethoden en -technieken beschreven. In het daaropvolgende hoofdstuk worden resultaten en de analyse gepresenteerd. Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met een conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de hoofd- en deelvragen. Tot slot worden aanbevelingen geformuleerd aan de gemeenten op basis van de resultaten.

## Hoofdstuk 2 – De vier traineeprogramma's op een rij

Dit hoofdstuk gaat nader in op de vier verschillende traineeprogramma's van de gemeente Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht en geeft antwoord op de deelvraag *'Hoe ziet het traineeprogramma van gemeente Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht eruit en waar zitten de overeenkomsten en de verschillen?'*. Deze vier gemeenten zijn geselecteerd omdat ze sterk



vergelijkbaar zijn in termen van aantal inwoners (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014) en sociaaleconomische problematiek en zijn de vier grootste gemeenten van Nederland (Davelaar, Duyvendak & Woerds, 2002). Ook hebben alle vier de gemeenten te maken met een sterk vergrijsd personeelsbestand (A+O fonds Gemeenten, 2014), bezuinigingen (Bekkers, februari 2014) en hanteren allen een selectieve vacaturestop (A+O fonds Gemeenten, 2015). Ook de doelstellingen van de individuele traineeprogramma's komen sterk overeen en bij alle gemeenten is de voornaamste doelstelling van het programma het verjongen van het personeelsbestand.

Daarnaast behelzen de traineeprogramma's overeenkomsten in opzet, doelstelling en structuur. Zo hebben alle traineeprogramma's een doorlooptijd van twee jaar en kennen een werk- en leertraject waarbij *training on the job* en *training off the job* wordt aangeboden. Bij de traineeprogramma's staat zowel professionele als persoonlijke ontwikkeling centraal en het doel is om jong talent op te leiden tot diens overstijgende werknemers en hen aan de organisatie te binden. Tot slot zijn alle vier de gemeenten op zoek naar HBO of WO talent, die maximaal twee jaar relevante werkervaring hebben. Ondanks deze overeenkomsten zijn er verschillen tussen de programma's in termen van geschiedenis, opzet en inhoud. De volgende paragrafen van dit hoofdstuk lichten de vier programma's verder toe en het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de verschillen en overeenkomsten tussen de programma's. Deze inzichten dienen eveneens als mogelijke verklaringen tussen de verschillen en overeenkomsten in de mate van retentie tussen de vier gemeenten.

## 2. 1 Traineeprogramma gemeente Amsterdam

Gemeente Amsterdam biedt vanaf 2001 een traineeprogramma aan onder de naam 'Trainee pool Amsterdam'. Jaarlijks worden er 22 trainees aangenomen op basis van een 36-urig contract. Het tweejarige programma is gericht op recent afgestudeerden op HBO of WO niveau. De trainees komen binnen op schaal 9.0 en krijgen er gedurende het traineeprogramma een periodiek bij. Afgelopen jaar hebben ruim 850 sollicitanten gesolliciteerd voor de 22 plekken. Het selectieproces kent verschillende stappen. Gedurende de eerste stap dienen de sollicitanten een motivatiebrief en CV in te zenden. De volgende stap omvat een capaciteiten- en persoonlijkheidstest en een groepsassessment. Hierna volgt een sollicitatiegesprek en het proces wordt afgesloten met selectie- en adviesgesprekken. De voornaamste doelstelling van het programma is om vijfenzeventig procent van de goed functionerende trainees na afronding van het programma enkele jaren in dienst te houden. De afgelopen jaren is deze doelstelling gehaald en het retentiecijfer van de trainees van gemeente Amsterdam ligt rond dit percentage.

Gedurende het tweejarige programma voert de trainee drie opdrachten uit van acht maanden per opdracht bij verschillende afdelingen van de organisatie. De trainee wordt gedurende het programma

centraal in dienst genomen bij de Amsterdamse School. Acht uur per week is gereserveerd voor het traineeprogramma en het programma kent verschillende onderdelen. Het opleidingstraject kent zowel verplichte als facultatieve modules die door de trainee gevolgd worden. Daarnaast voert de trainee gedurende het programma gemeente brede opdrachten uit en worden pooldagen georganiseerd. De begeleiding van de traineepool vindt plaats door de traineepoolbegeleider. Zo nodig hebben de trainees recht op coaching. Bij goed functioneren, krijgen de trainees na afronding van het programma een vast contract aangeboden.

Naast het generieke programma biedt gemeente Amsterdam sinds dit jaar een specialistisch Audit traineeship aan. Dit traineeprogramma is opgezet om antwoord te geven aan de behoefte aan financieel talent in gemeente Amsterdam. Dit traineeprogramma heeft net als de generieke traineepool een doorlooptijd van twee jaar en kent training on en off the job. De opzet van dit programma is echter anders dan het generieke traineeprogramma. De financiële trainees voeren twee opdrachten uit van één jaar, in plaats van drie opdrachten van acht maanden in de generieke pool. Daarnaast kent dit traineeprogramma geen formele baangarantie na afronding van het programma. Zowel de generieke traineepool van gemeente Amsterdam als dit financiële traineeprogramma zijn in dit onderzoek meegenomen.

## 2.2 Traineeprogramma gemeente Den Haag

Gemeente Den Haag biedt vanaf 1998 een traineeprogramma aan. Jaarlijks is er plek voor 12 HBO trainee en 12 WO trainees, welke in twee aparte groepen worden verdeeld. In dit onderzoek wordt enkel het WO traineeprogramma meegenomen. De trainees worden aangenomen op basis van een 36-urig contract. De trainees worden ingeschaald op schaal 8.7 en na het eerste jaar wordt dit verhoogd naar 8.8. Afgelopen jaar waren er ruim 2400 aanmeldingen voor de 24 HBO- en WO traineeplekken. Het selectieproces van gemeente Den Haag kent vier verschillende stappen. De eerste twee fasen vinden plaats via een online selectiesysteem. In de eerste stap dient de sollicitant een capaciteitentest te maken en zichzelf te registreren. De tweede fase behelst het toezenden van de motivatiebrief, CV en een videopitch. De derde fase is een sollicitatiegesprek met de traineecoördinator. De laatste stap in het sollicitatieproces is een sollicitatiegesprek met de manager van de traineeplek. De voornaamste doelstelling van het traineeprogramma is om de instroom van jong talent in de organisatie te waarborgen. De retentie van de trainees in gemeente Den Haag is altijd hoog geweest. Vrijwel alle trainees van de afgelopen jaren hebben het traineeprogramma afgemaakt en ook de retentie na afronding van het programma is altijd hoog geweest. Uit recent onderzoek van gemeente Den Haag (april 2016) is gebleken dat sinds 1998 nog 58 procent van de trainees werkzaam is bij de gemeente Den Haag. Gezien vanaf 2008 is nog 78 procent van de voormalige trainees werkzaam bij de gemeente.

Gedurende het tweejarige programma voert de trainee twee opdrachten uit van een jaar bij twee verschillende diensten. Gemiddeld één dag per week is gereserveerd voor het traineeprogramma. Het programma bestaat uit verschillende onderdelen zoals projecten, het persoonlijke effectiviteitstraject, netwerkbijeenkomsten en trainingen. Ook krijgen de trainees jaarlijks een persoonlijk budget om uit te geven aan die trainingen, binnen de kaders gesteld vanuit het traineeprogramma. De trainee coördinator is verantwoordelijk voor de begeleiding in het programma in samenwerking met begeleiders vanuit het persoonlijk effectiviteitstraject. De directe leidinggevende van de trainee is de leidinggevende op de trainee opdracht. Het programma van gemeente Den Haag kent geen baangarantie. De eerdere baangarantie die het programma kende is gedurende de bezuinigingen in de gemeente Den Haag opgeschort en de keuze is gemaakt om de baangarantie niet opnieuw in te voeren in het programma.

### 2.3 Traineeprogramma gemeente Rotterdam

Gemeente Rotterdam biedt vanaf 2001 een traineeprogramma aan. Dit programma was voorheen enkel gericht op het werven van jong financieel talent. In 2007 bleek dat er naast financieel jong talent, ook behoefte was aan jong talent op andere functies. Deze vraag leidde in 2008 tot het starten van de eerste generieke traineegroep bij gemeente Rotterdam. Jaarlijks worden 12 trainees aangenomen op basis van een 36-urig contract. Het aantal trainees is echter veranderlijk en is afhankelijk van de vraag en ruimte in de organisatie. In 2016 worden bijvoorbeeld 33 trainees aangenomen. Het tweejarige programma is gericht op recent afgestudeerden op HBO of WO niveau. De trainees worden ingeschaald op schaal 8.6 en na een jaar komt hier een periodiek bij. Afgelopen jaar hebben ruim 850 sollicitanten gesolliciteerd voor 12 beschikbare plekken. Het selectieproces van gemeente Rotterdam kent drie fasen. De eerste fase vindt online plaats waarbij de trainee een motivatiebrief en CV dient in te zenden en een online assessment dient te maken. De tweede fase bestaat uit selectiegesprekken en assessments op locatie. De laatste stap is het eindgesprek bij het cluster waar de trainee geplaatst zal worden. De hoofddoelstelling van het traineeprogramma is om jong talent binnen te halen en te – houden om zo op de lange termijn de continuïteit en bezetting van de organisatie te kunnen garanderen en bij te dragen aan een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand. De afgelopen jaren is deze doelstelling behaald en is een groot aantal trainees bij de gemeente blijven werken na afronding van het traineeprogramma. In traineegroep 19, gestart in 2014, deed zich echter een nieuwe ontwikkeling voor waarbij vijf trainees vroegtijdig de organisatie hebben verlaten. Deze gebeurtenis is ook aanleiding geweest voor dit onderzoek en dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van gemeente Rotterdam.

Gedurende het tweejarige programma voert de Rotterdamse trainee vier opdrachten uit van zes maanden. De trainee wordt gekoppeld aan een zogenoemd moedercluster en voert hier de eerste en

laatste traineeopdracht uit. De tweede en derde opdracht dienen uitgevoerd te worden bij andere clusters en afdelingen binnen de gemeente. Gemiddeld één dag per week is gereserveerd voor het traineeprogramma. Het opleidingsprogramma is gericht op zowel vaardigheden verbetering en kennis vermeerdering en de trainee krijgt diverse trainingen en opleidingsdagen aangeboden. Ook voeren de traineegroepen sociale projecten uit. De directe leidinggevende van de trainee is de leidinggevende van de opdracht. Daarnaast heeft de trainee recht op coaching. Na afronding van het traineeprogramma krijgt de trainee bij goed functioneren gegarandeerd een vast contract aangeboden bij het moedercluster waar de trainee aan is gekoppeld.

Naast het generieke programma is gemeente Rotterdam in september 2015 gestart met het aanbieden van een technisch traineeprogramma. Dit programma is ontstaan als gevolg van de vraag naar medewerkers met een technische achtergrond. De opzet van het technische programma is anders dan het generieke programma, omdat de technische trainees drie opdrachten uitvoeren van acht maanden bij de clusters Stadsontwikkeling en Stadsbeheer. De technische trainees volgen verder hetzelfde opleidingstraject als de generieke traineepool en vallen onder dezelfde arbeidsvoorwaarden. Ook kent dit traineeprogramma een baangarantie bij het moedercluster na afronding van het programma. Zowel de generieke als de technische traineepool zijn meegenomen in dit onderzoek.

## 2.4 Traineeprogramma gemeente Utrecht

Gemeente Utrecht biedt vanaf 2008 een traineeprogramma aan. Afgelopen jaar zijn 33 trainees verdeeld over drie traineegroepen van start gegaan. Het aantal trainees wat per jaar start is echter veranderlijk en afhankelijk van de vraag en ruimte in de organisatie. De trainees worden aangenomen op basis van een 36-urig contract en is zowel voor HBO als WO afgestudeerden toegankelijk. De HBO trainees komen binnen op schaal 9.1 en WO trainees op schaal 9.3. Het selectieproces bestaat uit het sturen van een motivatiebrief en CV. Vervolgens worden er twee sollicitatiegesprekken gevoerd. De voornaamste doelstelling van het programma is het garanderen van instroom van jong talent in de organisatie. Over het algemeen wordt het traineeprogramma afgemaakt door de trainees en is de retentie van trainees na afronding van het programma hoog, maar over het behoud van trainees na afronding van het programma zijn geen cijfers beschikbaar. Gemeente Utrecht kent bij het vroegtijdig verlaten van het programma een terugbetalingsregeling van de kosten van het opleidingsprogramma.

In gemeente Utrecht wordt de trainee aangenomen op een vaste functie als junior medewerker voor de gehele duur van het tweejarige programma. Gedurende het traineeprogramma heeft de trainee de mogelijkheid om drie maanden een detachering te doen bij een andere overheidsorganisatie. Gedurende het traineeprogramma wordt negentig procent van de tijd besteedt aan het werk en tien procent aan het opleidingstraject. Het opleidings- en ontwikkeltraject bestaat uit verschillende

facetten. De trainees voeren in groepsverband een gemeente breed, gezamenlijk project uit wat negen maanden duurt. Daarnaast kent het programma een Persoonlijk ontwikkelingstraject. In dit traject werken de trainees in groepsverband en individueel aan hun persoonlijke ontwikkeling. Tot slot kent het programma het onderdeel Kennis en Inspiratie. Dit gedeelte richt zich op het leren kennen van de gemeente en het ontwikkelen van diverse vaardigheden. De directe leidinggevende van de trainee is de leidinggevende op de werkplek. Daarnaast heeft de trainee een mentor. De mentor is vaak iemand die hecht betrokken is bij het traineeprogramma, zoals bijvoorbeeld een oud-trainee. De mentor fungeert als begeleider, ondersteuner en klankbord voor de trainee. Tot slot wordt de trainee begeleid door de traineecoördinator. Hij of zij dient als sparringpartner voor de trainee en is eindverantwoordelijk voor de inhoud en de kwaliteit van het ontwikkelprogramma. Deze verschillende betrokkenen komen enkele keren per jaar samen in de vorm van kwartetgesprekken om over de voortgang en ontwikkeling van de trainee te praten. Het programma kent na afronding geen officiële baangarantie. Na afronding van het tweejarig programma heeft de trainee de mogelijkheid om intern te solliciteren op functies in de organisatie.

## 2.5 Overeenkomsten en verschillen

In onderstaande tabel worden verschillende kenmerken van de organisatie en het traineeprogramma per gemeente naast elkaar gezet.

**Tabel 2.1:** Overeenkomsten en verschillen tussen de vier grote gemeenten

	<b>Amsterdam</b>	<b>Den Haag</b>	<b>Rotterdam</b>	<b>Utrecht</b>
Aantal inwoners	821.800	514.800	623.700	334.200
Aantal werknemers	16.000	7.500	11.000	4.000
Gemiddelde leeftijd werknemers	46 jaar	47 jaar	47,7 jaar	48 jaar
Bezuinigingen in organisatie	Ja	Ja	Ja	Ja
Selectieve vacaturestop	Ja	Ja	Ja	Ja
Traineeprogramma sinds	2001, financiële pool sinds 2015	1998	Financiële pool sinds 2001, generieke pool sinds 2008 en technische pool sinds 2015	2008
Aantal trainees per jaar	22 in een traineegroep	10 - 12 WO en 10 -12 HBO trainees, in twee aparte groepen	12 in 2015, 24 in 2015 in twee groepen 36 in 2017 in drie groepen (variabel, afhankelijk van vraag en plek,	33 in 2016 (variabel, afhankelijk van vraag en plek) met elf trainees per groep

			maximaal 12 trainees per groep)	
Doorlooptijd traineeprogramma	2 jaar	2 jaar	2 jaar	2 jaar
Aantal opdrachten tijdens traineeprogramma	3 opdrachten van 8 maanden, waarbij de trainee centraal in dienst genomen wordt. In de financiële pool twee opdrachten van één jaar	2 opdrachten van 12 maanden, centrale in dienstneming	4 opdrachten van zes maanden, trainee gebonden aan moedercluster waar trainee zal uitstromen	1 vaste opdracht waar de trainee in dienst wordt genomen en mogelijkheid tot detachering van drie maanden bij andere organisatie
HBO/WO	1 programma voor HBO en WO	Apart programma HBO en WO	1 programma voor HBO en WO	1 programma voor HBO en WO
On- en Off the job training	Ja, waarbij 8 uur per week gereserveerd is voor het traineeprogramma	Ja, waarbij acht uur per week gereserveerd voor het traineeprogramma	Ja, elke vrijdag is gereserveerd voor het traineeprogramma	Ja, waarbij ongeveer 4 uur per week gereserveerd is voor het traineeprogramma
Baangarantie	Ja, sinds 2011. Bewuste keuze om op die manier trainees zekerheid te bieden en aan de organisatie te binden. De financiële traineepool kent geen baangarantie.	Nee, tot 2011 wel maar als gevolg van bezuinigingen opgeschort. Omdat trainees altijd goed landen na het programma, wordt het ook niet nodig geacht de baangarantie te herinvoeren. Trainees krijgen tijdelijke contracten.	Ja, bewuste keuze om trainees zekerheid te bieden en aan de organisatie te binden. Aanbod van een vast contract.	Nee, het verschilt per afdeling wat de baanperspectieven zijn. Maar trainees kunnen vaak goed landen na het programma. Stroom regelmatig door naar een medior functie op de functie waar ze twee jaar hebben gewerkt.
Soorten programma's	Generieke traineepool, financiële traineepool, metropoolregio Amsterdam traineepool	Generieke traineepool	Generieke traineepool en technische traineepool	Generieke traineepool en regionale traineepool
Hoogte salaris en schaal	Instroom op schaal 9.0 (2517 Euro), bij goed functioneren elk half jaar een periodiek erbij, uitstroom op 9.3 (2839 Euro)	Instroom HBO op 8.3 (2544 Euro) en WO op 8.7 (2912 Euro), bij goed functioneren ieder jaar periodiek erbij. Uitstroom verschilt.	Instroom op schaal 8.6 (2820 Euro), na een jaar een periodiek erbij. Uitstroom variabel tussen schaal 9 tot 12.	Instroom HBO op 9.1 (2625 Euro) en instroom WO op 9.3 (2839 Euro), uitstroom variabel
Retentiepatronen	Vanaf 2008 is minimaal 75 % behouden van de trainees	Vanaf 1998 is 58 % nog werkzaam bij de gemeente Den Haag	Behoud van ongeveer 80 % van de trainees sinds 2008	Niet bekend, is altijd wel erg hoog geweest

Doelstelling traineeprogramma	75 % van de goed functionerende trainees behouden	Ontwikkelen van dienst overstijgende werknemers en verjonging van het personeelsbestand	Instroom en behoud van jong personeel in de organisatie is het hoofddoel. Enkele nevendoelestellingen zoals ontwikkelen breed inzetbare, dienst overstijgende ambtenaren	Instroom van jonge werknemers is voornaamste doel. Momenteel de doelstellingen scherp aan het krijgen.
Terugbetalingsregeling bij vroegtijdig verlaten programma	Nee	Nee	Nee	Ja, opleidingskosten dienen te worden terugbetaald

## 2.6 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft antwoord gegeven op de deelvraag ‘*Hoe ziet het traineeprogramma van gemeente Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht eruit en waar zitten de overeenkomsten en de verschillen?*’. In de eerste paragrafen zijn alle vier de programma’s uitgebreid toegelicht. Vervolgens zijn de overeenkomsten en verschillen in een tabel weergegeven.

Geconcludeerd kan worden dat er diverse overeenkomsten zijn tussen de vier gemeenten. Zo hebben alle traineeprogramma’s een tweejarig werk- en leertraject op basis van een 36-urig contract. Alle gemeenten zijn op zoek naar recent afgestudeerden van minimaal HBO niveau en beogen met het traineeprogramma het personeelsbestand van de gemeente te verjongen en breed inzetbare, diens overstijgende ambtenaren op te leiden. Ook op organisatieniveau zijn er overeenkomsten tussen de gemeenten. Zo hebben alle gemeenten een sterk vergrijsd personeelsbestand, hanteren allen een selectieve vacature stop en hebben de afgelopen jaren te maken gehad met bezuinigingen. Wat opvallend is dat er bij de gemeenten in geringe mate inzicht is waar de uitgestroomde trainees in de organisatie zijn beland. Weinig gedetailleerde informatie is beschikbaar over de huidige functie van de uitgestroomde trainees.

Echter zijn er ook verschillen tussen de gemeenten en de traineeprogramma’s. Zo zijn er ten eerste grote verschillen in de omvang van de gemeenten in termen van inwoners en medewerkers. De grootste verschillen hierbij zitten tussen gemeente Amsterdam en Utrecht, met een verschil in inwoners van bijna 500.000 en een verschil in werknemers van 12.000. Een ander verschil tussen de vier gemeenten is het wel of niet aanbieden van een baangarantie na afronding van het traineeprogramma. Gemeente Den Haag en gemeente Utrecht bieden geen baangarantie, Gemeente Amsterdam (behalve bij het financiële programma) en Rotterdam bieden deze wel aan. Een ander belangrijk verschil zit hem in de opbouw en structuur van het traineeprogramma. Zo worden de trainees in Utrecht aangenomen op een vaste functie voor twee jaar met een mogelijkheid tot detachering, waar ze in gemeente Rotterdam bijvoorbeeld vier opdrachten doen van een half jaar.

Deze overeenkomsten en verschillen zijn wellicht belangrijke verklaringen voor de retentie van trainees bij gemeenten en zullen dan later in dit onderzoek kunnen dienen als verklaring voor de verschillen tussen gemeenten.

## Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt de bestaande theoretische kennis beschreven op het gebied van retentie van werknemers. Hiermee wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *'Welke factoren zijn volgens de literatuur van invloed van de retentie van (jonge) medewerkers?'.* Deze kennis zal dienen als basis voor het conceptueel model en de hypothesen en aannames die in dit onderzoek worden getoetst.



### 3.1 Retentie en vertrek van werknemers

Het behoud van trainees gedurende en na het traineeprogramma is het voornaamste doel van traineeprogramma's (Gemeente Rotterdam, 2015). Retentie is dan ook het centrale concept van dit onderzoek en is in de sociale wetenschappen herhaaldelijk onderzocht (Boxall, Macky & Rasmussen, 2003; Rainlall, 2004; Holtom, Mitchell, Lee & Elberly, 2008). Retentie richt zich op het behouden van werknemers die waardevol zijn voor de organisatie (Mitchell, Holtom & Lee, 2001) en kan gedefinieerd worden als ' *the effort by an employer to keep desirable workers, in order to meet business objectives*' (Frank, Finnegan & Taylor, 2004). De retentie van getalenteerde werknemers is wereldwijd een grote uitdaging voor organisaties (Mitchell et al, 2001; Samuel & Chipunza, 2009). Gezien menselijk kapitaal één van de meest cruciale bronnen is voor organisatiesucces is het inzetten op effectief retentiebeleid van essentieel belang (Scott-Ladd et al, 2010).

Tegenover retentie staat verloop van personeel. Wanneer een organisatie slecht presteert op factoren die de retentie beïnvloeden kan dit invloed hebben op feitelijk vertrek van werknemers. Wanneer wordt gekeken naar verloop is het van belang om onderscheid te maken tussen vrijwillig en onvrijwillig vertrek van werknemers. Onvrijwillig verloop is het vertrek van werknemers wat is opgelegd vanuit de organisatie (Abbasi & Hollman, 2000). In dit onderzoek wordt echter enkel gekeken naar vrijwillig verloop, waarbij getalenteerd en gewild personeel zelf besluit om de organisatie te verlaten (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Inzicht in vrijwillig verloop kan inzichten bieden aan de organisatie over de wijze waarop ze personeel kunnen behouden (Price, 2001). Bij bestudering van de literatuur op het gebied van personeelsverloop, komt ook het onderscheid tussen vermijdbaar en onvermijdbaar personeelsverloop naar voren (Tai et al, 2008). Het verschil tussen beide concepten betreft de vraag of de organisatie wel of geen controle kan uitoefenen op de situatie (De Lange, 2013). Bij vermijdbaar vertrek gaat het om personeelsverloop dat voorkombaar is. Daarbij valt te denken aan werknemers die besluiten de organisatie te verlaten als gevolg van ontevredenheid met de werkplek. Onvermijdbaar vertrek is niet te voorkomen en vindt bijvoorbeeld plaats bij het overlijden van een werknemer. In dit onderzoek wordt enkel gekeken naar vermijdbaar vertrek.

Feitelijke behoud of vertrek van getalenteerd personeel kan in veel gevallen niet direct gemeten worden omdat het vaak gaat over toekomstig gedrag en intenties. In diverse onderzoeken is retentie dan ook benaderd als de intentie om te blijven, *intention to stay*, en vertrek als de intentie om te vertrekken, *intention to leave* (Jaros, 1997; Arnold & Davey, 1999; Chew & Chan, 2008; Chami-Malaeb & Garavan, 2013). Volgens de Theory of Planned Behavior (TPB) hangt de intentie van een individu om bepaald gedrag te vertonen, direct samen met het gedrag dat daadwerkelijk vertoond wordt (Ajzen, 1991). Uit eerder onderzoek is dan ook gebleken dat men kan kijken naar de intenties van

individuen, om toekomstig gedrag te voorspellen (Tett & Meyer, 1993; Firth, Mellor, Moore & Loquet, 2004).

Retentie van getalenteerd personeel blijkt een steeds groter probleem voor zowel publieke als private organisaties (Samuel & Chipunza, 2009). Uit empirisch onderzoek is naar voren gekomen dat werknemers gemiddeld om de zes jaar van werknemers wisselen (Stovel & Bontis, 2002). Voornamelijk jongere werknemers blijken eerder geneigd te zijn de organisatie te verlaten (Llorens & Stazyk, 2011) en het aantrekken en behouden van recent afgestudeerden is een grote zorg voor organisaties (Voinovich, 2001; Starks, 2007). In dit hoofdstuk worden de relevante theorieën besproken die bij de verklaring van de retentie van werknemers een belangrijke rol spelen. Bij bestudering van de literatuur over retentie van werknemers zijn twee categorieën aan theorieën van belang: procestheorieën en inhoudelijke theorieën. Procestheorieën beschrijven de werking van bepaalde mechanismen die leiden tot een bepaalde uitkomsten. Zij beschrijven het proces wat het gevolg is van motieven die mensen hun gedrag beïnvloeden (Kessler, 2013). Zij beschrijven het verloop van een bepaald proces, wat in dit geval kan leiden tot retentie van werknemers. De procestheorieën die in dit onderzoek bestudeerd worden zijn de Person-Environment fit theorie en de psychologisch contract theorie. Ten tweede wordt in dit onderzoek gekeken naar inhoudelijke (content) theorieën. Inhoudelijke theorieën zeggen iets over concrete factoren die invloed hebben op het handelen van personen (Ibid.) De two-factor theory van Herzberg (1966) is in dit onderzoek de inhoudelijke theorie. Deze theorie geeft concrete factoren die van invloed zijn op menselijk handelen. Op basis van deze theorieën worden aan het eind van dit hoofdstuk hypothesen geformuleerd, die later in dit onderzoek getoetst worden. Tot slot wordt de generatietheorie besproken die in dit onderzoek als context dient.

### 3.2 Person-Environment theory: do you fit in?

Uit eerder onderzoek naar de factoren van invloed op retentie en vertrek van jonge werknemers, is de Person-Environment fit theory (P-E fit) van significant belang gebleken in het verklaren van retentie en vertrek van werknemers (Sturges & Guest, 2001; Starks, 2007). De PE-fit theorie is al meer dan honderd jaar uitvoerig onderzocht en toegepast in de management literatuur (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) en over de precieze definitie en conceptualisering is in de wetenschap geen consensus (Caplan, 1987). Het concept kan worden omschreven als een multidimensionaal en complex concept (Sekiguchi, 2004) en kan worden gedefinieerd als *'the compatibility between an individual and a work environment that occurs when their characteristics are well matched'* (Kristof-Brown et al, 2005). De Person-Environment theorie hanteert de veronderstelling dat wanneer een baan of een organisatie specifieke karakteristieken bezit die congruent zijn aan de individuele karakteristieken van de werknemer, de werknemer meer plezier ervaart in het werk, meer geëngageerd is aan de organisatie en minder snel geneigd is om de organisatie te verlaten (O'Reilly, Chatman & Caldwell,

1991; Sturges & Guest, 2001; Westerman & Yamamura, 2007; Starks, 2007; Maurer & Lippstreu, 2008; Bright, 2008; Hinkle & Choi, 2009; Giauque, Ritz, Varone & Anderfuhren-biget, 2012).

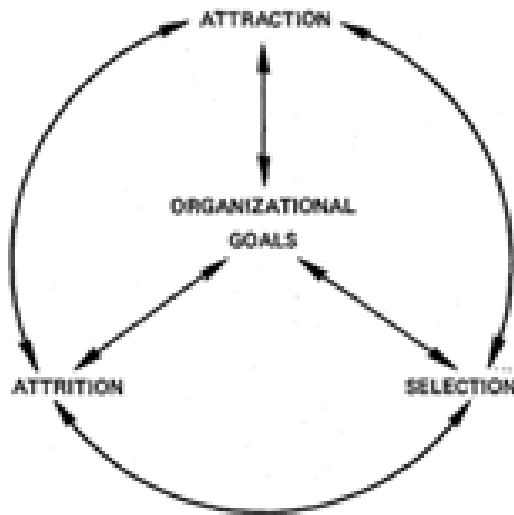
Er bestaan twee vormen van P-E fit: complementair en supplementair. Wanneer er sprake is van complementaire fit, dan vullen individu en organisatie elkaar aan. Bij supplementaire fit delen het individu en de organisatie dezelfde karakteristieken (Muchinsky & Monahan, 1987). Uit eerder onderzoek is gebleken dat vooral voor jongeren 'fit' een belangrijke invloed factor is ten aanzien van retentie en vertrek (Sturges & Guest, 2001; Westerman & Yamamura, 2007). De verklaring hiervoor is dat jongeren minder loyaal zijn aan hun werknemer dan oudere werknemers, en dat zij hun lidmaatschap bij de organisatie baseren op de mate van 'fit' die zij op dat moment ervaren (Ibid.). Het overkoepelende concept Person-Environment fit valt in de literatuur uiteen in vier verscheidene dimensies: Person-Job fit (P-J fit), Person-Organisation fit (P-O fit), Person-Group fit (P-G fit) en Person-Supervisor fit (P-S fit) (Chuang, Shen & Judge, 2016). In onderstaande paragrafen worden de verscheidene vormen van fit nader toegelicht.

### 3.2.1 Person-Organisation Fit en het ASA-model

Person-Organisation Fit (P-O fit) is één van de meest onderzochte vormen van fit en uit eerder onderzoek is gebleken dat een hoge mate van P-O fit, samenhangt met de retentie van medewerkers (Verquer, Beehr & Wagner, 2003; McCulloch & Turban, 2007; Moynihan & Pandey, 2008). P-O fit kan gedefinieerd kan worden als de mate van congruentie tussen een individu en de organisatie in termen van waarden en doelen (Chuang et al, 2016) en in de vorm van cultuur, structuur en ondersteuning (Hinkle & Choi, 2009). Van P-O fit is sprake wanneer een organisatie de individuele waarden van de werknemer vervult en wanneer de werknemer zich comfortabel voelt in de cultuur van de organisatie omdat er sprake is van een fit tussen beiden. Waarden representeren de bewuste wensen, voorkeuren, interesses, motieven en doelen van een persoon (Starks, 2007). Deze vorm van fit kijkt naar de fit tussen het individu en de gehele organisatie (Verquer et al, 2003). P-O fit is in wetenschappelijk onderzoek herhaaldelijk in relatie gebracht met de intentie om de organisatie te verlaten (O'Reilly et al, 1991; Vancouver & Schmitt, 1991; Ostroff, 1993; Bretz & Judge, 1994; Lovelace & Rosen, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001).

Het mechanisme wat schuil gaat achter deze theorie is het ASA-model van Schneider (1987). Dit model verklaart de in- door- en uitstroom van werknemers in organisaties. Vanuit het attraction-selection-attrition (ASA) - model is te veronderstellen dat mensen niet toevallig bij een specifieke organisatie terecht komen, maar dat zij zichzelf in en uit organisaties selecteren. Individuen voelen zich aangetrokken tot organisaties op basis van hun visie over de mate van congruentie tussen hun individuele karakteristieken en waarden en die van de organisatie (attraction). Mensen worden in dienst genomen bij de organisatie wanneer de organisatie beoordeelt dat zij de gewenste en nodige

capaciteiten bezitten om bij de organisatie te werken (selection). Wanneer vervolgens blijkt dat er geen sprake is van een fit tussen de persoon en de organisatie, zullen zij de keuze maken om de organisatie te verlaten (attrition). In onderstaande afbeelding is de werking van dit mechanisme visueel weergegeven.



**Afbeelding 3.1:** Attraction-Selection-Attrition model (Schneider, 1987: 445)

Op basis van dit mechanisme is de veronderstelling te maken dat wanneer er sprake is van een fit tussen de persoon aan de ene kant en de organisatie aan de andere kant, een werknemer eerder geneigd zal zijn bij de organisatie te komen werken, maar zeker ook te blijven werken. Wanneer de werknemer geen fit ervaart met de organisatie, zal deze logischer wijs eerder de keuze kunnen maken om de organisatie te verlaten.

### 3.2.2 Person-Job fit

De tweede vorm van fit is de Person-Job fit. Person-Job fit (P-J fit) gaat over de mate waarin een individu in staat is om een specifieke baan uit te voeren (Chuang et al, 2016). Van P-J fit is sprake wanneer een individu de kennis, vaardigheden en capaciteiten bezit die nodig zijn voor het uitvoeren van een specifieke baan (Kristof-Brown & Lauver, 2001). Er is dan sprake van een match tussen de werknemer en de baan. Dergelijke PJ-fit kan volgens de literatuur leiden tot grotere tevredenheid en reduceert vertrek van werknemers (Chuang et al, 2016; Sekiguchi, 2004). P-J fit is een traditionele fundatie bij het selecteren van werknemers in organisaties, waarbij wordt gekeken of de werknemer de capaciteiten bezit die nodig zijn voor de baan (Sekiguchi, 2004). Hierbij gaat het om de *demand-ability fit*, wat wil zeggen dat de werknemer over de nodige capaciteiten beschikt om het werk uit te kunnen voeren. Een andere dimensies van de P-J fit is de *need-supplies fit*. Deze vorm van P-J fit veronderstelt dat er sprake is van een fit tussen aan de ene kant de werknemer en aan de andere kant de baan, wanneer de baan de behoeftes vervult van de werknemer ten aanzien van wat voor de

werknemer belangrijk is in het werk. Het kan voor een werknemer bijvoorbeeld van belang zijn dat het werk inhoudelijk interessant is en dat er afwisseling zit in het takenpakket. Wanneer deze behoeftes (needs) worden vervuld, dan kan men spreken van een need-supplies fit. Dit resulteert erin dat de werknemer tevreden is in zijn werk en kan er gesproken worden van P-J fit en deze werknemer zal eerder geneigd zijn om bij de organisatie te blijven werken. In dit onderzoek wordt gekeken naar de needs-supplies fit dimensie van Person-Job fit.

### 3.2.3 Person-Group fit

Person-Group fit (P-G fit) kan worden gedefinieerd als de verenigbaarheid tussen een individu en de groep mensen waarmee deze werkt (Chuang et al, 2016). Het 'similarity attraction paradigm' kan het concept van P-G fit verklaren. Vanuit dit paradigma wordt de veronderstelling gemaakt dat individuen in organisaties worden aangetrokken tot individuen die dezelfde karakteristieken, persoonlijke waarden, doelen en normen bezitten (Byrne, 1997). Individuen worden aangetrokken tot personen die dezelfde normen, waarden en doelen bezitten (Starks, 2007). Wanneer werknemers elkaar ondersteunen en sterke relaties hebben met elkaar, kan retentie van werknemers worden verhoogd en vertrek worden verlaagd (Seibert, Wang & Courtright, 2011).

Uit eerder onderzoek onder trainees in publieke organisaties, is naar voren gekomen dat goede relaties met werknemers op de werkvloer invloed hebben op de commitment van de trainees (Sturges & Guest, 2001; Starks, 2007; George, 2015). Extra interessant is dit theoretische concept gezien de trainees bij de gemeenten in een organisatie terecht komen die sterk vergrijsd is en er is dus te spreken van grote verschillen tussen de gemiddelde werknemer en de trainees, gezien er verschillende interesses, waarden en normen gekoppeld zijn aan de levensfase waar een persoon zich in bevindt. Interessant is dan ook om te kijken in welke mate trainees een fit ervaren met hun collega's en in welke mate dit van belang is in hun keuze om al dan niet bij de organisatie te blijven werken.

### 3.2.4 Person-Supervisor fit

De laatste vorm van fit is de Person-Supervisor fit (P-S fit), welke veronderstelt dat de relatie met de leidinggevende van belang is in de keuze van een werknemer om al dan niet bij de organisatie te blijven werken (Chuang et al, 2016). Deze dimensie van fit veronderstelt dat er sprake van congruentie moet zijn in de waarden, opvattingen, persoonlijkheid en werkwijze van de werknemer en de leidinggevende. Een slechte verhouding met de leidinggevende is een factor die regelmatig wordt genoemd als reden voor vertrek van werknemers (Zaghoul et al, 2008; George, 2015). Het belang van P-S fit kan onder andere worden verklaard vanuit de Leader member Exchange (LMX) theory (Kristof-Brown et al, 2005). Vanuit deze theorie gaat het om de relatie tussen de werknemer en de leidinggevende. Wanneer er sprake is van een goede relatie tussen de leidinggevende en de werknemer, zullen deze op regelmatige basis contact hebben met elkaar. In deze communicatie

ontvangen de leidinggevende en de werknemer waardevolle informatie van elkaar welke nodig is voor het effectief uitvoeren van werkzaamheden. Dit heeft invloed op de mogelijkheden die een werknemer ervaart in zijn werkzaamheden en heeft invloed op bijvoorbeeld de doorgroeimogelijkheden van de werknemer. Ook de Interpersonal attraction theory geeft een verklaring voor dit concept (Huston & Levinger, 1978), welke veronderstelt dat individuen tot elkaar aangetrokken worden op basis van de karakteristieken die zij delen op het gebied van bijvoorbeeld levensdoelen, waarden en persoonlijkheid. De veronderstelling wordt dan ook gemaakt dat een fit tussen de werknemer en aan de andere kant de leidinggevende invloed kan hebben op de intentie van de werknemer om al dan niet bij de organisatie te blijven werken, wat wordt ondersteund op basis van resultaten uit eerder onderzoek (Ostroff, Shin & Kinicki, 2005; Chuang et al, 2016).

### 3.3 Expectancy gap: het belang van verwachttingsmanagement en het psychologisch contract

Werknemers hebben bij het betreden van een organisatie bepaalde verwachtingen ten aanzien van het werk en de organisatie (Giauque et al, 2012). Zij verwachten een bepaalde mate van vrijheid, uitdaging en een bepaalde cultuur in de organisatie. Gedurende het selectieproces worden daarnaast beloftes aan de werknemers gemaakt van wat zij kunnen verwachten bij het betreden van de organisatie in termen van doorgroeimogelijkheden, career management en opleiding (Arnold & Davey, 1999; Sturges & Guest, 2001). Wanneer deze verwachtingen niet worden bevestigd, kan dit leiden tot een zogenoemde *expectation gap* (Sturges & Guest, 2001). Er is sterk bewijs uit eerder onderzoek dat onbeantwoorde verwachtingen commitment kunnen ondermijnen, tevredenheid kunnen verlagen en kan leiden tot vertrek uit de organisatie (Wanous, Poland, Premack & Davis, 1992; Sturges & Guest, 2001). Dit blijkt vooral een rol te spelen voor jonge werknemers in hun besluit om een organisatie al dan niet te verlaten (Westerman & Yamamura, 2007).

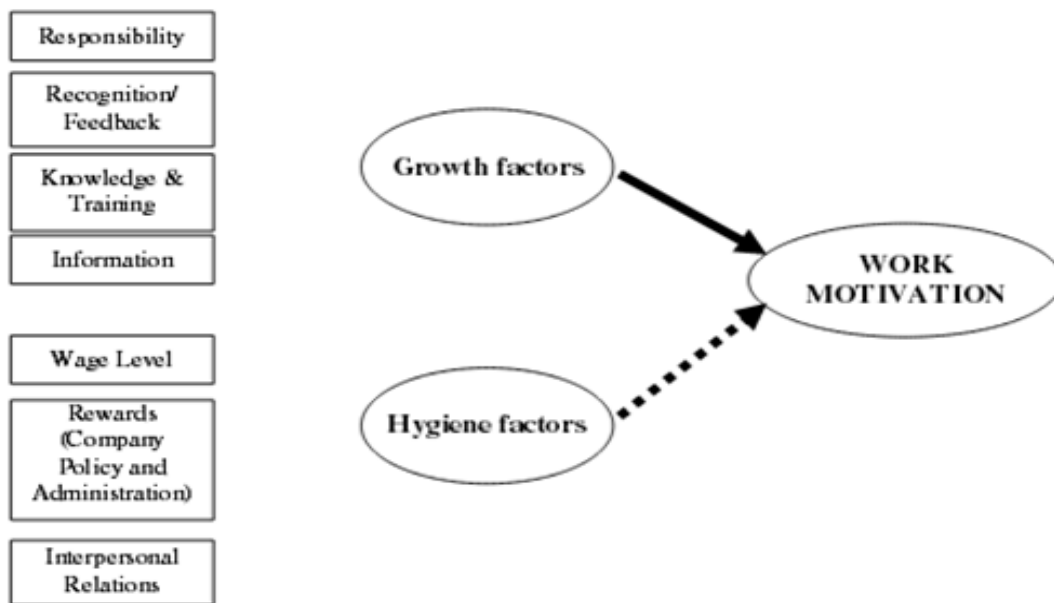
Het verlaten van de organisatie als gevolg van onbeantwoorde verwachtingen is te verklaren vanuit het idee van het *Psychologisch Contract*. Het psychologisch contract bevat de perceptie van een werknemer over de verhouding tussen de wederzijdse verplichtingen in de relatie tussen de werknemer en de werkgever (Rousseau, 1995). Het psychologisch contract bevat de perceptie van individuen over de beloftes gemaakt door de werkgever en leveren een bijdrage aan de uiteindelijke reacties van werknemers op de realiteit die zij ervaren (Sturges & Guest, 2001). Het psychologisch contract is een mentaal en vaak onbewust concept, wat per individu verschillend is en wat kan bestaan uit diverse items (Kotter, 1973). Er kan onderscheid gemaakt worden tussen organisatieverplichtingen en werknemersverplichtingen die worden ervaren door werknemers (Freese, Schalk & Croon, 2008). Wanneer niet aan de gepercipieerde beloftes wordt voldaan, dan worden de verwachtingen van de werknemer niet waargemaakt en is er sprake van een schending van het psychologische contract. Bij

een schending van het psychologisch contract worden bepaalde verplichtingen niet vervuld, wat kan leiden tot negatieve reacties van de werknemers (Ibid.). Bij beschadiging van het psychocologisch contract kan de werknemer er zelfs voor kiezen om de organisatie te verlaten.

Wanneer de verwachtingen die zijn gemaakt ten opzichte van de nieuwe werknemer echter wel worden waargemaakt, kan dit positieve ervaringen teweeg brengen bij de werknemers en wordt hun psychologische contract vervuld. Dit mechanismen is te verklaren vanuit de *social exchange theory* (Blau, 1964), waarin de veronderstelling wordt gemaakt dat wanneer de verwachtingen van een werknemer worden waargemaakt, zij wederkerig meer commitment voor de organisatie zullen krijgen (Chew & Chan, 2008). In dit onderzoek wordt dan ook de verwachting gemaakt dat het waarmaken van verwachtingen een positieve invloed kan hebben op de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken. Later in dit hoofdstuk wordt een hypothese geformuleerd ten aanzien van dit onderwerp.

### 3.4 Herzberg's two factor theory

De twee besproken theorieën zijn procestheorieën en beschrijven de werking van lege mechanismen die ten grondslag liggen aan menselijk handelen. Bij het bestuderen van retentie van werknemers is het van belang om ook concrete factoren te bestuderen. Voor een concrete invulling van deze theoretische concepten is gekozen om een inhoudelijke theorie nader te bestuderen: de two-factor theory van Herzberg (1966). Herzberg stelt in zijn theorie dat er in de werksfeer twee categorieën aan factoren zijn te identificeren die de arbeidsmotivatie van werknemers beïnvloeden: hygiënefactoren en motivators (Jamison, 2003). Dit is gebaseerd op het idee dat werknemers zowel intrinsiek, voortkomend uit de inhoud van het werk, als extrinsiek, voortkomend uit externe eigenschappen van het werk, worden gemotiveerd. Hygiënefactoren relateren aan de werkomgeving en omvatten zaken zoals beleid van de organisatie, werk condities, werkruimte, baangarantie, salaris en status (Jamison, 2003). Herzberg theoretiseert dat afwezigheid van Hygiënefactoren leidt tot ontevredenheid op de werkvloer. Aanwezigheid van Hygiënefactoren leidt echter tot een neutrale staat van werknemers en niet tot motivatie (Herzberg, 1966). Motivators zijn zaken die werknemers motiveren om boven de minimale eisen van de baan uit te stijgen en omvatten zaken zoals het gevoel van verantwoordelijkheid, waardering, doorgroeimogelijkheden en uitdagend en interessant werk (Jamison, 2003). De theorie van Herzberg wordt in onderstaand figuur gevisualiseerd.



**Fig. 2.** Measurement model of the constructs of work motivation.

**Afbeelding 3.2:** Herzberg two-factor theory (Lundberg, Gudmundson, & Anderson, 2009: 839)

In diverse onderzoeken is onderzocht welke factoren van invloed zijn op het vertrek en de retentie van medewerkers en diverse factoren zijn genoemd als oorzaak. Zaken zoals management stijl, onvoldoende erkenning, sfeer op de werkvloer, ontbreken van uitdagend en interessant werk en onvoldoende training zijn in diverse onderzoeken in relatie gebracht tot het vertrek van werknemers (Abbasi & Hollman, 2000; Sherman, Alper & Wolfson, 2006; Chipunza & Samuel, 2009).

Een voorbeeld van een motivator die in het kader van dit onderzoek interessant is, zijn de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden die aanwezig zijn in de organisatie. Uit eerder onderzoek blijkt dat het voor jongere werknemers in organisaties van groot belang is dat er voldoende doorgroeimogelijkheden aanwezig zijn in de organisatie (Westerman & Yamamura, 2007). Doorgroeimogelijkheden in organisaties geven werknemers de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen en andere functies te bekleden binnen de organisatie (Chew & Chan, 2008). Interne mobiliteit is voor getalenteerde werknemers een andere belangrijke factor die bijdraagt aan hun overweging om al dan niet bij de organisatie te blijven werken (Birt, Wallis & Winternitz, 2004). Het ontbreken van doorgroeimogelijkheden in de organisatie blijkt uit eerder onderzoek onder trainees een positieve invloed te hebben op de vertrekintentie (Sturges & Guest, 2001) en kunnen erin resulteren dat werknemers naar nieuwe mogelijkheden buiten de organisatie gaan zoeken. Een andere belangrijke motivator om onder de loep te nemen bij het bestuderen van het behoud van werknemers



is de mate waarin werk uitdagend en interessant is. Uit diverse andere onderzoeken is een positieve relatie bewezen tussen de mogelijkheid om uitdagend en interessant inhoudelijk werk te doen en de retentie van medewerkers (Arnold & Davey, 1999; Birt et al, 2004; Chipunza & Samual, 2009; Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert, 2011) en uit eerder onderzoek naar vertrekintentie onder jonge Rijksambtenaren is de inhoud van het werk de voornaamste reden gebleken om de organisatie te verlaten (Annema et al, 2008). De werknemers die worden geconfronteerd met uitdagend werk ervaren meer tevredenheid en betrokkenheid in hun werk, waardoor ze minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten (Chew & Chan, 2008).

Een ander voorbeeld van een motivator die van belang kan zijn in het kader van dit onderzoek is de aandacht van de organisatie voor training en kennisontwikkeling van de werknemer. Uit diverse onderzoeken is consistent aangetoond dat werknemers loyaler worden aan hun werknemer wanneer de werkgever investeert in training en opleiding van de werknemer (Chang & Chew, 2008; George, 2015). Daarnaast blijkt uit eerder onderzoek dat de hygiënefactor salaris van groot belang in relatie tot commitment, arbeidsprestaties en de retentie van werknemers (Griffeth & Maertz, 2004; Chew & Chan, 2008; Ghosh, Satyawadi, Prasad Joshi, Shadmon, 2013). De verklaring hiervoor is dat werknemers het gevoel hebben dat hun inzet en prestaties gewaardeerd en herkend worden (Davies, 2001). Wanneer organisaties hun werknemers willen behouden is salaris een kritiek instrument (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Ghosh et al, 2013). Eerder onderzoek naar de two-factor theory heeft aangetoond zowel motivators als hygiënefactoren invloed hebben op de motivatie van werknemers en hun besluit om de organisatie al dan niet te verlaten (Meudell and Rodham, 1998; Kinnear and Sutherland, 2001; Maertz and Griffeth, 2004). Zo is bijvoorbeeld gebleken dat de hoogte van het salaris in sommige gevallen zeker wel invloed kan hebben op de motivatie van een werknemer, omdat deze bijvoorbeeld het gevoel heeft dat deze meer gewaardeerd wordt (Ibid.)

Bij het behouden van getalenteerd personeel gaat het om een combinatie van intrinsieke en extrinsieke factoren. De veronderstelling wordt in dit onderzoek dan ook gemaakt dat hygiënefactoren en motivators invloed kunnen hebben op de retentie en het vertrek van werknemers. Enkele van deze factoren worden in de operationalisering gehanteerd om invulling te geven aan de verschillende vormen van fit. Niet al deze motivators en hygiënefactoren kunnen echter geschaard worden onder de vier vormen van fit en daarnaast is het interessant om te kijken wat de individuele invloed is van elke motivator en hygiënefactor op de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken. In dit onderzoek is dan ook de keuze gemaakt om de invloed van verschillende motivators en hygiënefactoren op de intentie van trainees om te blijven te analyseren.

### 3.5 Generatietheorie

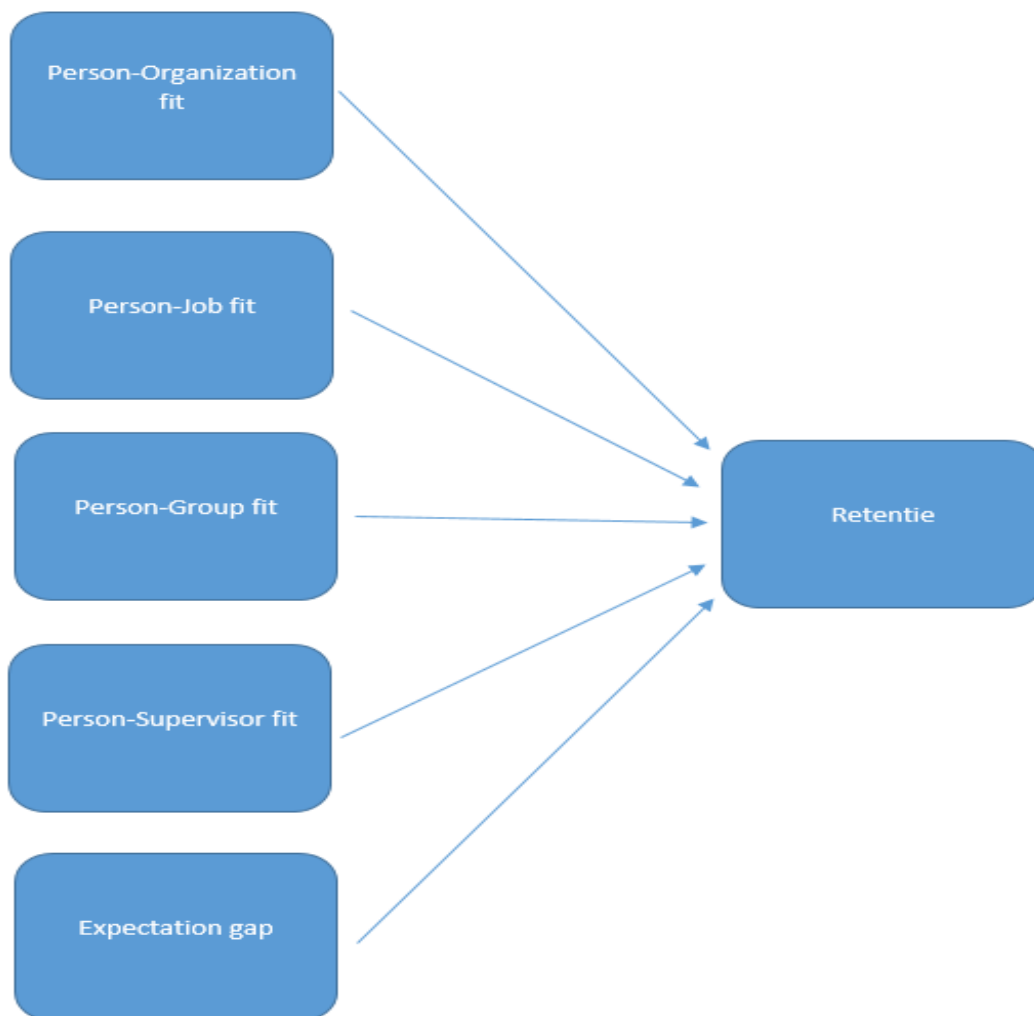
Bij het bestuderen van de retentiepatronen en vertrekoverwegingen van trainees bij de vier grote Nederlandse gemeenten is het van belang om de generatietheorie als context mee te nemen in dit onderzoek. Deze theorie veronderstelt dat de verschillende generatiegroepen werknemers op de arbeidsmarkt, verschillende eisen en verwachtingen hebben ten aanzien van werk (Jolink, Korten en Verhiel, 2009). Een generatie onderscheidt zich door een unieke set van gedeelde waarden, attitudes en opvattingen, gevormd door historische condities en gebeurtenissen waarmee de generatie is geconfronteerd gedurende het proces van volwassen worden (Patalano, 2008). De generatie die momenteel de arbeidsmarkt betreedt, wordt omschreven als generatie Y, geboren tussen 1981 en 1995. De trainees van de gemeenten vallen te scharen onder deze zogenoemde generatie Y, gezien een trainee niet ouder mag zijn dan dertig jaar. Uit diverse onderzoeken naar deze generatie werknemers blijkt dat deze generatie werknemers minder loyaal is aan de werkgever en dat het principe van een carrière voor het leven verleden tijd is (Smola & Sutton, 2002; Govaerts et al, 2011). Uit een wereldwijd onderzoek van Deloitte onder een grote groep generatie Y'ers blijkt dat de mobiliteit onder deze werknemers hoog is en de commitment aan een organisatie relatief laag. De resultaten van het onderzoek laten bijvoorbeeld zien dat twee op de drie respondenten zichzelf in 2020 niet bij dezelfde werkgever als de huidige werknemer ziet werken (Deloitte, 2016). Daarnaast komt uit eerder onderzoek naar voren dat er sprake is van een positieve relatie tussen leeftijd en retentie, wat erop duidt dat jongere werknemers sneller geneigd zijn om de organisatie te verlaten (Govaerts et al, 2011).

Voor de jongere generatie werknemers spelen daarnaast andere factoren een rol bij de retentie en vertrek dan bij andere, oudere groepen werknemers (Rose & Gordon, 2010). Jongere werknemers hebben weinig werkervaring en niet veel verplichtingen zoals een hypotheek of kinderen zoals hun oudere collega's. Wanneer organisaties er niet in slagen om de generatie verschillen te begrijpen en hierop in te spelen, kan dit resulteren in miscommunicatie, misvattingen en verkeerde signalen, wat vervolgens invloed kan hebben op het besluit van werknemers om de organisatie te verlaten (Westerman & Yamamura, 2007). Uit eerder onderzoek blijkt dat baanzekerheid en pensioenmaatregelen onder jongere werknemers een minder grote rol spelen bij retentie dan bij oudere generatie werknemers (Samuel & Chipunza, 2009) en blijken zaken als organisatie-fit en resultaatgerichtheid juist een belangrijke rol te spelen bij de intentie om bij de organisatie te blijven (Westerman & Yamamura, 2007). Bij het selecteren van de factoren uit de theorie die mogelijk invloed zouden kunnen hebben op de retentie en het vertrek van trainees is de generatietheorie als context gehanteerd bij de selectie van relevante variabelen.

### 3.6 Conceptueel model en hypothesen

Op basis van de hierboven gepresenteerde theoretische inzichten is een conceptueel opgesteld die de verwachte relaties weergeeft tussen de verschillende variabelen. Eveneens zijn hier de hypothesen geformuleerd die in dit onderzoek getoetst worden. In dit conceptueel model zijn enkel de theoretische mechanismen uit de psychologisch contract theorie en Person-Environment fit theorie meegenomen. De concrete factoren uit de two-factor theory worden niet opgenomen in het model, omdat het hier gaat om een zeer groot aantal factoren. Wel wordt in de analyse getoetst welke factoren een significante invloed hebben op de retentie van trainees. In onderstaande afbeelding staat het gehanteerde conceptueel model gepresenteerd.

**Afbeelding 3.3:** Conceptueel model



De

afhankelijke variabele in dit onderzoek is retentie. Op basis van de procestheorieën is de veronderstelling dat vijf theoretische concepten invloed hebben op de retentie van werknemers: Person-Organisation fit, Person- Job fit, Person- Group fit, Person-Supervisor fit en de Expectation gap.

Deze vijf concepten zijn de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek, wat wil zeggen dat zij invloed uitoefenen op retentie van werknemers. Op basis van deze verwachte relaties zijn vijf hypothesen opgesteld die in dit onderzoek getoetst worden.

**Hypothese 1:** Des te hoger de mate van Person-Organisation fit des te hoger de intentie om bij de organisatie te blijven werken.

**Hypothese 2:** Des te hoger de mate van Person-Job fit des te hoger de intentie om bij de organisatie te blijven werken.

**Hypothese 3:** Des te hoger de mate van Person-Group fit des te hoger de intentie om bij de organisatie te blijven werken.

**Hypothese 4:** Des te hoger de mate van Person-Supervisor fit des te hoger de intentie om bij de organisatie te blijven werken.

**Hypothese 5:** Des te hoger de mate waarin de verwachtingen worden waargemaakt des te hoger de intentie van werknemers om bij de organisatie te blijven werken.

Over de concrete factoren afgeleid uit de two-factor theory van Herzberg (1966) worden in dit onderzoek geen hypothesen opgenomen. Wel wordt in het analyse hoofdstuk getoetst welke concrete factoren de retentie van werknemers beïnvloeden. Deze keuze is gemaakt omdat het gaat over een zeer groot aantal factoren die van invloed kunnen zijn op de retentie van trainees en omdat enkele factoren worden gehanteerd om invulling te geven aan de verschillende vormen van fit.

### 3.8 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft ten doel gehad antwoord te geven op de deelvraag: *'Welke factoren zijn volgens de literatuur van invloed van de retentie van (jonge) medewerkers?'*. Ter beantwoording van deze vraag zijn zowel procestheorieën als een inhoudelijke theorie geselecteerd. De procestheorieën leggen uit hoe bepaalde mechanismen invloed hebben op retentie. Hierbij gaat het echter om lege mechanismen. Inhoudelijke theorieën geven ons inzicht in concrete factoren van invloed op retentie. De twee procestheorieën in dit onderzoek zijn de Person-Environment theorie en de psychologisch contract theorie. Op basis van deze twee theorieën zijn vijf hypothesen geformuleerd, die in het analyse hoofdstuk getoetst worden. De inhoudelijke theorie in dit onderzoek is de two-factor theory van Herzberg. Herzberg veronderstelt dat een tal van factoren invloed heeft op de motivatie van werknemers. In dit onderzoek zijn geen hypothesen opgenomen over de concrete factoren. Wel wordt de invloed van een tal van factoren getoetst in het analyse hoofdstuk.

## Hoofdstuk 4: Methodes

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van dit onderzoek gepresenteerd en onderbouwd. Ten eerste

wordt de gehanteerde onderzoeksstrategie en – methoden gepresenteerd. Ook wordt de operationalisatie van de variabelen gepresenteerd. Vervolgens wordt in dit hoofdstuk de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek onderbouwd.

## 4.1 Cases en onderzoeksstrategie en –methoden

### 4.1.1 Onderzoeksstrategie en –methoden

Om inzicht te krijgen in de hoogte van de retentie onder de trainees en over de factoren die deze retentie beïnvloeden zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve data waardevol. Kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn geschikt om een breed beeld te vormen van de hoogte van bijvoorbeeld de retentie onder trainees. Kwalitatieve onderzoeksmethoden kunnen aan de andere kant de processen en mechanismen blootleggen die ten grondslag liggen aan deze intentie en geven een dieper beeld van de intentie van trainees (Tashakkori & Teddlie, 2003). In dit onderzoek worden beiden onderzoeksmethoden gecombineerd om tot beantwoording van de hoofdvraag te komen. Het fenomeen waarbij verschillende onderzoeksmethoden worden gecombineerd, wordt een *mixed-methods benadering* genoemd (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Door kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden te combineren wordt er in dit onderzoek naast breedte, ook diepte verkregen in de resultaten. Op deze wijze worden kwalitatieve onderbouwingen gevonden voor de kwantitatieve resultaten die niets meer zeggen dat wat er feitelijk is gemeten.

In dit onderzoek zijn theoretische inzichten over het onderwerp van retentie van medewerkers gehanteerd als zoeklicht bij het bestuderen van de empirie, wat dit onderzoek een *deductief karakter* geeft. In dit onderzoek is daarnaast deels een *vergelijkend onderzoek* uitgevoerd waarbij de mate van retentie van de vier verschillende gemeenten zijn vergeleken en waarbij verklaringen zijn gezocht voor deze verschillen. Het onderliggende doel van vergelijkend onderzoek is het zoeken naar verschillen en overeenkomsten tussen de geselecteerde onderzoekseenheden (Mills, van de Bunt & De Bruijn, 2006). Daarnaast is het een meerwaarde om een groter aantal respondenten te hebben in het onderzoek, omdat dit de generaliseerbaarheid van het onderzoek vergroot naar meer dan één specifieke organisatie. Wat het waardevol maakt om de vier gemeenten tezamen te onderzoeken.

### 4.1.2 Selectie cases

De vier cases die in dit onderzoek zijn onderzocht zijn de vier grote gemeenten van Nederland: Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht. Zoals reeds beschreven in hoofdstuk 2 zijn deze vier gemeenten goed vergelijkbaar op basis van verschillende overwegingen. Daarnaast was een vergelijking tussen deze vier cases interessant voor de opdrachtgever van dit onderzoek: gemeente Rotterdam. De gemeenten kennen verschillende traineeprogramma's, waarvan sommige wel en anderen niet zijn meegenomen in dit onderzoek. In deze sub paragraaf wordt onderbouwd welke programma's elke gemeente kent en welke programma's wel of niet zijn meegenomen.

Gemeente Amsterdam kent drie traineeprogramma's: de generieke traineepool gemeente Amsterdam, de Financiële traineepool van gemeente Amsterdam en een traineepool die is opgezet in samenwerking met andere gemeenten in de regio. In dit onderzoek zijn de generieke traineepool en de financiële traineepool van gemeente Amsterdam meegenomen. De keuze om deze twee traineepools mee te nemen is gemaakt, omdat beide traineepools alleen van gemeente Amsterdam zijn en niet in samenwerking zijn met andere organisaties. Daarnaast is het meenemen van beide traineepools in het onderzoek aangeboden door gemeente Amsterdam. Achteraf bleken er echter grote verschillen tussen deze twee traineepools. Bij de onderzoeker was op voorhand echter niet bekend dat er grote verschillen bestonden tussen de twee programma's. De verschillen tussen de programma's zijn nader toegelicht in hoofdstuk 2.

Gemeente Den Haag kent twee soorten traineegroepen: de HBO traineepool en de WO traineepool. In dit onderzoek is echter alleen de WO traineepool meegenomen. Deze keuze is gemaakt omdat vanuit de opdrachtgever van dit onderzoek enkel de contactgegevens van de trainee coördinator van deze groep aanwezig waren. Gezien de tijdslimiet van dit onderzoek is daarom de keuze gemaakt om enkel naar dit traineeprogramma te kijken. Ook een andere overweging heeft aan deze keuze ten grondslag gelegen. Alhoewel de traineepools van de andere gemeenten open zijn voor zowel HBO als WO studenten, blijkt dat trainees voornamelijk een WO diploma hebben. Dit gegeven maakt de keuze voor het WO traineeprogramma eveneens meer gerechtvaardigd.

Gemeente Rotterdam kent twee soorten traineegroepen: de generieke traineepool en de technische traineepool. In gemeente Rotterdam is zowel het technische- als het generieke programma meegenomen in het onderzoek. Deze keuze is gemaakt omdat er zeer weinig verschillen zijn tussen de twee programma's en met beide groepen gemakkelijk contact kon worden gelegd voor respons op de enquête en de interviews. De daadwerkelijke verschillen tussen de twee pools zijn beschreven in hoofdstuk 2.

Gemeente Utrecht kent twee soorten traineegroepen: de Utrechtse traineepool en ook de regionale traineepool die is opgezet in samenwerking met diverse andere organisaties. De keuze is gemaakt om enkel de generieke traineepool mee te nemen in het onderzoek. Deze keuze is gemaakt omdat de aantallen tussen de vier gemeenten in aantal respondenten vergelijkbaar dient te zijn voor een vergelijking tussen de vier cases. Gezien de generieke traineepool van gemeente Utrecht al 33 trainees kent, is enkel gekozen deze pool te selecteren als case. Daarnaast is de keuze gemaakt om enkel traineepools mee te nemen in dit onderzoek die van een gemeente zijn en niet in samenwerking met andere organisaties, gezien dit invloed kan hebben op de diverse bevroegde variabelen in het onderzoek.

In het vervolg van dit methoden hoofdstuk is er onderscheid gemaakt tussen de kwantitatieve en kwalitatieve methodologische verantwoording en operationalisatie van de variabelen. In de hier opvolgende paragraaf is de kwantitatieve methodologie beschreven. In de daaropvolgende paragraaf is de kwalitatieve methodologie beschreven. Tot is ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

## 4.2 Kwantitatieve methode en operationalisatie

### 4.2.1 Methode

De kwantitatieve data is verkregen door het uitzetten van een enquête onder alle huidige trainees van de vier gemeenten. De enquêtevragen zijn gebaseerd op de verkregen inzichten vanuit de literatuur. Voor enkele variabelen is gebruikt gemaakt van bestaande schalen met diverse items, afkomstig uit de literatuur. Voor andere variabelen zijn eigen vragen geconstrueerd welke gebaseerd zijn op verkregen theoretische inzichten. Ook zijn een aantal enquêtevragen gebaseerd op het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (2004) van de Rijksoverheid. Dit is een medewerkerstevredenheid onderzoek wat om de paar jaar wordt afgenomen onder Rijksambtenaren. Voordat de enquête is uitgezet is deze gecontroleerd op correctheid en begrijpelijkheid door enkele collega's van gemeente Rotterdam, enkele medestudenten en de scriptiebegeleider.

Sommige variabelen in dit onderzoek zijn gemeten met behulp van meerdere items in de enquête. Van deze verschillende items is vervolgens een schaal geconstrueerd. Deze schaal is eerst gecontroleerd op betrouwbaarheid met behulp van een Cronbach Alpha betrouwbaarheidstoets in SPSS. Waarbij de Cronbach Alpha een minimale waarde van 0.7 moet hebben om te worden aangenomen als betrouwbare schaal. De enquête is uitgezet in de periode van 20 april tot 20 mei. De enquête is online uitgezet met behulp van het programma Thesistools en is per email verstuurd naar de trainees. De enquêtevragen zijn opgenomen in de bijlage. Om de respons op de enquête zo hoog mogelijk te maken, is er na enkele dagen een herinnering gestuurd per email.

Na de dataverzameling zijn de resultaten van de enquête geïmporteerd in het kwantitatieve analyseprogramma SPSS. De resultaten zijn vervolgens in dit programma geanalyseerd met behulp van twee multipele regressieanalyses welke zijn uitgevoerd in twee stappen. In de eerste stap zijn de controlevariabelen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau toegevoegd. In de tweede stap zijn de onafhankelijke variabelen toegevoegd aan de analyse. Met behulp van deze analyses worden de geformuleerde hypothesen uit het voorgaande hoofdstuk aangenomen of verworpen. Om te toetsen of de verschillen tussen de vier gemeenten in hun scores op de enquête significant van elkaar verschillen is gebruik gemaakt van de Oneway ANOVA toets en de Least Significance toets in SPSS.

#### 4.2.2 Selectie respondentent en respons

De enquête is uitgezet onder alle huidige trainees van de vier deelnemende gemeenten. Zoals besproken in hoofdstuk 2 kennen sommige gemeenten verschillende traineeprogramma's en niet alle traineeprogramma's zijn meegenomen als cases in dit onderzoek zoals besproken in hierboven staande sub paragraaf. De keuze is voor deze groep aan respondenten is gemaakt om verschillende redenen. De groepen respondenten zijn ten eerste goed vergelijkbaar, omdat alle trainees momenteel in hun traineeprogramma zitten. Wat wil zeggen dat zij beïnvloedt worden door dezelfde contextuele omstandigheden, zoals bijvoorbeeld de situatie op de arbeidsmarkt. Daarnaast verandert de opzet van het traineeprogramma over de jaren heen en deze trainees kunnen wat zeggen over de tevredenheid met het huidige traineeprogramma, wat interessant is voor de gemeenten. Ook is deze groep respondenten gemakkelijk te bereiken, gezien zij samenwerken in traineegroepen en te benaderen zijn via de traineecoördinatoren.

Gemeente Rotterdam kende op het moment van het afnemen van de enquête 30 trainees, verdeeld over drie traineegroepen: groep 19 (gestart in februari 2014), groep 20 (gestart in november 2015) en groep 21 (gestart in november 2015). Gemeente Utrecht kende op het moment van afnemen 33 trainees verdeeld over drie traineegroepen (gestart in september 2015). Gemeente Amsterdam kende op het moment van afnemen 33 trainees, verdeeld over twee traineegroepen (één generieke traineepool en één financiële traineepool). Gemeente Den Haag kende op het moment van afnemen van de enquête 23 trainees, verdeeld over twee groepen (één groep gestart in september 2014 en één groep gestart in september 2015). In onderstaande tabel staat de feitelijke en procentuele respons per gemeente weergegeven.

**Tabel 4.1:** Selectie respondentent en respons enquête

	Totaal aantal trainees	Ingevulde enquêtes	Respons rate
Gemeente Amsterdam	33	27	84 %
Gemeente Den Haag	23	21	95 %
Gemeente Rotterdam	30	30	100 %
Gemeente Utrecht	33	32	97 %
Totaal	119	110	92 %

De respons van de gemeenten Den Haag, Rotterdam en Utrecht zijn zeer hoog. De respons vanuit gemeente Amsterdam is relatief lager. De verklaring voor deze relatief lage respons vanuit gemeente Amsterdam is het gegeven dat de contactgegevens van de respondenten van gemeente Amsterdam



pas enkele dagen voor de deadline van de enquête bekend waren bij de onderzoeker. Door dit tijdgebrek is er naar de respondenten van gemeente Amsterdam geen herrenering meer gestuurd na enkele dagen om de enquête in te vullen. De contactgegevens van de respondenten voor de overige drie gemeenten waren reeds een lange periode voor de deadline van de enquête bij de onderzoeker bekend, waardoor het mogelijk was de respondenten een herrenering te sturen na enkele dagen met het verzoek om de enquête alsnog in te vullen wanneer zij niet op het eerste verzoek hadden geantwoord. Dit heeft positieve gevolgen gehad op de respons van deze gemeenten en geeft verklaring voor de relatief lage respons van de respondenten van gemeente Amsterdam.

#### 4.2.3 Kwantitatieve Operationalisatie

In deze paragraaf is de kwantitatieve operationalisatie weergegeven, wat laat zien hoe de theoretische constructen meetbaar zijn gemaakt in de praktijk (Van Thiel, 2010). De operationalisering is weergegeven in onderstaande tabel. Per variabele is vermeld welke definitie in dit onderzoek per variabele wordt gehanteerd, welke instrumentatie gehanteerd is om de variabele te meten, wat de betrouwbaarheid is van de geconstrueerde schaal, welke enquêtevragen zijn afgenomen om de vraag te meten en tot slot een eventuele toelichting per variabele.

**Tabel 4.2:** Kwantitatieve operationalisatie per variabele

Variabele	Definitie	Instrumentatie	Enquêtevragen	Toelichting
Retentie	'Intentie van een medewerker om bij de organisatie te blijven werken.'	- 5-punts Likertschaal (1= geheel mee oneens, 5 = geheel mee eens).  - Enquêtevragen gebaseerd op Govaerts et al (2011).  - Cronbach alpha geconstrueerde schaal 0.837.	De volgende vragen gaan over jouw intentie om bij de gemeente te blijven werken. Geef aan in hoeverre je het eens of oneens bent met onderstaande stellingen:  1. Ik ben van plan om het traineeprogramma af te maken.  2. Na afloop van het traineeprogramma wil ik bij deze organisatie blijven werken.  3. Ik zie een toekomst voor mijzelf bij deze organisatie.  4. Als het aan mij zou liggen, zou ik de komende drie jaar zeker bij deze organisatie willen blijven werken.  5. Zodra ik een ander passend aanbod krijg ga ik weg bij deze organisatie.	- Retentie wordt gemeten aan de hand van een intentie variabele, gezien uit eerder onderzoek is gebleken dat de intentie van iemand een directe voorspeller is voor feitelijk gedrag (Ajzen, 1991; Firth et al, 2004; Tett & Meyer, 1993).  - Enquêtevraag 5 geherdoceerd naar score 5=1 en 1=5 etc.
Person-Organisation fit	'De mate waarin de van congruentie tussen een individu en de organisatie in termen van waarden,	- 5-punts Likertschaal (1= zeer ontevreden, 5= zeer tevreden).	Hieronder staan verschillende aspecten van het traineeprogramma. Geef per onderdeel aan hoe tevreden je ermee bent.	- Tevredenheid wordt gehanteerd als proxy voor fit. Redenering hierachter is dat wanneer sprake is van fit

	doelen, cultuur en structuur (Chuang et al, 2016; Hinkle & Choi, 2009).’	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquêtevragen gebaseerd op het Personeels- en Mobiliteit onderzoek van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninklijkrelaties (2004).</li> <li>- Cronbach alpha geconstrueerde schaal 0.751.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De organisatie waar je het traineeprogramma volgt, alles bijeengenomen.</li> <li>2. De mate van resultaatgerichtheid van de organisatie.</li> <li>3. De cultuur van de organisatie.</li> </ol>	tussen de werknemer en de organisatie, deze werknemer logischer wijs meer tevreden is met de organisatie dan een werknemer die minder fit ervaart.
Person-Job fit	‘De mate van congruentie tussen de kenmerken van de baan en de behoeften van de werknemer in het werk.’	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5-punts Likertschaal (1= zeer ontevreden, 5= zeer tevreden).</li> <li>- Enquêtevragen gebaseerd op het Personeels- en Mobiliteit onderzoek van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninklijkrelaties (2004).</li> <li>-Cronbach alpha geconstrueerde schaal 0.811.</li> </ul>	<p>Hieronder staan verschillende aspecten van het traineeprogramma. Geef per onderdeel aan hoe tevreden je ermee bent.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De inhoud van het werk.</li> <li>2. De mate van uitdaging in het werk.</li> <li>3. De hoeveelheid werk.</li> <li>4. De mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van het werk.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tevredenheid wordt gehanteerd als proxy voor fit. Redenering hierachter is dat wanneer sprake is van fit tussen de werknemer en de baan, deze werknemer logischer wijs meer tevreden is met zijn/haar baan dan een werknemer die minder fit ervaart.</li> <li>- Variabele benaderd vanuit de need-supplies fit dimensie.</li> <li>- Factoren uit de theorie van Herzberg (1966) worden gehanteerd om invulling te geven aan deze variabele.</li> </ul>
Person-Supervisor fit	‘De mate waarin de werknemer een fit ervaart tussen kenmerken van zichzelf en kenmerken leidinggevende en tevreden is met de relatie (Chuang et al, 2016).’	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5-punts Likertschaal (1= zeer ontevreden, 5= zeer tevreden).</li> <li>- Enquêtevragen gebaseerd op het Personeels- en Mobiliteit onderzoek van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninklijkrelaties (2004).</li> </ul>	<p>Hieronder staan verschillende aspecten van het traineeprogramma. Geef per onderdeel aan hoe tevreden je ermee bent.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De relatie met je leidinggevende.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tevredenheid wordt gehanteerd als proxy voor fit. Redenering hierachter is dat wanneer sprake is van fit tussen de werknemer en de leidinggevende, deze werknemer logischer wijs meer tevreden is met zijn/haar relatie met de leidinggevende dan een werknemer die minder fit ervaart.</li> </ul>
Person- Group fit	‘De mate van verenigbaarheid tussen een individu en de groep waarmee deze werkt (Chuang et al, 2016).’	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5-punts Likertschaal (1= zeer ontevreden, 5= zeer tevreden).</li> <li>- Enquêtevragen gebaseerd op het Personeels- en Mobiliteit onderzoek van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninklijkrelaties (2004).</li> </ul>	<p>Hieronder staan verschillende aspecten van het traineeprogramma. Geef per onderdeel aan hoe tevreden je ermee bent.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De relatie met collega’s.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tevredenheid wordt gehanteerd als proxy voor fit. Redenering hierachter is dat wanneer sprake is van fit tussen de werknemer en de collega’s, deze werknemer logischer wijs meer tevreden is met zijn/haar relatie met de collega’s dan een</li> </ul>

				werknemer die minder fit ervaart.
Waarmaken verwachtingen	'De mate waarin de verwachtingen die de trainee voor aanvang van het programma had over de verschillende onderdelen van het traineeprogramma zijn waargemaakt in de realiteit.'	- 5-punts Likertschaal (1= geheel mee oneens, 5 = geheel mee eens).  -Cronbach Alpha geconstrueerde schaal 0.697.	Onderstaande vragen gaan over de mate waarin jouw verwachtingen ten aanzien van het programma zijn vervuld. Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen:  1. Het traineeprogramma voldoet aan de verwachtingen die ik voor aanvang had.  2. De mate waarin de werkzaamheden uitdagend en interessant zijn sluiten aan bij de verwachtingen die ik voor aanvang had.  3. De mate waarin er doorgroeimogelijkheden aanwezig zijn in de organisatie sluiten aan bij de verwachtingen die ik voor aanvang had.  4. De mate waarin ik word begeleid in mijn loopbaanontwikkeling sluit aan bij de verwachtingen die ik voor aanvang had.  5. De inhoud van het opleidingstraject die ik ontvang sluiten aan bij de verwachtingen die ik voor aanvang had.	-Zelf geconstrueerde enquêtevragen gebaseerd op de verschillende onderdelen van het traineeprogramma.  - Betrouwbaarheid schaal geaccepteerd omdat het erg dicht bij de 0.7 ligt (0.697) en bij afronding op één decimaal op de eis van 0.7 zou uitkomen.

De concepten die in bovenstaande tabel zijn geoperationaliseerd, zijn mechanismen die het proces van menselijke handelen verklaren. De concepten zijn gebaseerd op twee procestheorieën: de Person-Environment theorie en de Psychologisch Contract theorie. Echter wordt in dit onderzoek ook gekeken naar de invloed van concrete factoren die invloed uitoefenen op de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken. Hieraan wordt invulling gegeven door de two-factor theorie van Herzberg (1966), wat een inhoudelijke theorie is. Inhoudelijke theorieën geven, in tegenstelling tot proces theorieën, inzicht in concrete factoren die het menselijk handelen beïnvloeden (Kessler, 2013).

Om inzicht te krijgen in de concrete factoren die voor de respondenten van belang zijn in hun keuze om al dan niet bij de organisatie te blijven werken, is de respondenten gedurende de enquête de vraag gesteld aan te geven in hoeverre zij tevreden zijn met diverse factoren. De respondenten hebben hierbij de mogelijkheid gekregen antwoord te geven op een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 stond voor zeer ontevreden en 5 stond voor zeer tevreden. De enquêtevraag is gebaseerd op het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninklijke relaties (2004). De

respondenten is gevraagd aan te geven in hoeverre zij tevreden zijn met de volgende aspecten van de baan: de relatie met collega's, relatie met de leidinggevende, inhoud van het werk, hoeveelheid werk, zelfstandigheid bij uitvoeren van het werk, uitdaging in het werk, training en opleiding, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, loopbaanbegeleiding, persoonlijke ontwikkeling, beoordeling, cultuur van de organisatie, mate van resultaatgerichtheid van de organisatie en de beloning. In het analyse hoofdstuk wordt met behulp van een multi-pele regressieanalyse geanalyseerd welke van deze concrete factoren een significante invloed hebben op de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken. Deze additionele analyse op concrete factoren is van belang omdat er op zo'n manier naast inzicht in mechanismen, ook inzicht wordt verkregen in concrete factoren die de retentie van trainees beïnvloeden.

## 4.3 Kwalitatieve methode en operationalisatie

### 4.3.1 Methode

Ook is in dit onderzoek de keuze gemaakt voor diepgang en is het onderwerp eveneens op een kwalitatieve wijze benaderd. Om de kwalitatieve data te verzamelen zijn diepte interviews afgenomen met 19 respondenten. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews met een tijdsduur van ongeveer 45 minuten per interview. Semigestructureerd wil zeggen dat de interviewvragen en de volgorde ervan voor aanvang van het interview zijn opgesteld, maar dat de vragen en de volgorde ervan gedurende het interview kunnen worden aangepast wanneer dit nodig blijkt tijdens het interview (Verschuren & Doorewaard, 2007). De interviewvragen zijn opgenomen in de bijlage en de vragen zijn gebaseerd op geselecteerde relevante theorieën en de variabelen in dit onderzoek. De keuze is gemaakt om de afgenomen interviews op te nemen en vervolgens volledig te transcriberen. Vanwege het belang van anonimiteit van de respondenten, zijn de interviewverslagen niet opgenomen in de bijlage van het onderzoek. Hetzelfde geldt voor de identiteit van de respondenten, ook deze zijn anoniem.

Na het transcriberen van de interviewverslagen zijn de verslagen gecodeerd. Per variabele zijn verschillende codes opgesteld, waarmee de variabelen waargenomen kunnen worden in de empirie. De gehanteerde codes en indicatoren zijn gebaseerd op de verkregen theoretische inzichten in het voorgaande hoofdstuk. Met behulp van de opgestelde codes worden de interviewverslagen gecodeerd, met behulp van het codeerprogramma MAXQDA. Er is gebruik gemaakt van *open coderen*, wat wil zeggen dat het mogelijk is om tijdens het proces van coderen codes toe te voegen. Wanneer zich uitspraken in de data voordoen die zich nog niet eerder hadden voorgedaan, kan daar een nieuwe code voor worden opgesteld. Voor aanvang van het coderen zijn enkele brede codes opgesteld, welke gebaseerd zijn op de theorie. Gedurende het proces van coderen zijn sub codes toegevoegd en zijn codes zo nodig aangepast. Nadat alle interviewverslagen zijn gecodeerd, zijn alle interviews opnieuw

gecodeerd. Zodat eventueel later toegevoegde codes in alle interviewverslagen zijn meegenomen. Dit proces wordt omschreven als *back-and-forth coding*. Na het coderen is er per variabele een tabel gemaakt, waarbij per respondent wordt omschreven op welke wijze de variabele aanwezig is. Dit wordt gebaseerd op de relevante quotes die zijn gekoppeld aan de gehanteerde codes. Eveneens op basis van het argument van het belang van anonimiteit van de respondenten, zijn deze tabellen niet opgenomen in dit verslag. De kwalitatieve resultaten worden gebruikt om de kwantitatieve resultaten toe te lichten, te verklaren, aan te vullen of te nuanceren.

#### 4.3.2 Selectie respondenten

In dit onderzoek zijn in totaal negentien interviews afgenomen. Ten eerste zijn alle vier de programmamanagers van de vier verschillende programma's geïnterviewd. De informatie die gegenereerd is gedurende deze interviews is gebruikt om invulling te geven aan de eerste deelvraag, verwerkt in hoofdstuk 2. Ook is deze informatie gehanteerd als kwalitatieve invulling om de verschillen en overeenkomsten tussen de vier grote gemeenten te verklaren.

Vervolgens zijn per gemeente drie trainees geïnterviewd. In de selectie van deze respondenten zijn zowel trainees geïnterviewd die slechts enkele maanden bezig met hun traineeprogramma, maar voornamelijk met trainees die reeds bijna, of net klaar zijn met hun traineeprogramma. Zij hebben immers het beste zicht op de gehele ervaring van het traineeprogramma en, zo blijkt uit eerder onderzoek, is dit de meest cruciale tijd dat de trainee al dan niet zal besluiten om de werkgever te verlaten (Perryman & Jagger, 1998). Ook is het van belang om inzicht te krijgen in welke factoren na afronding van het traineeprogramma van belang zijn voor deze doorgestroomde trainees, omdat behoud van trainees na het programma een prioriteit is voor de organisaties. Ook leveren deze respondenten een interessante bijdrage, omdat zij aanvullende informatie kunnen leveren op de enquête, gezien het gaat om een trainees die in een andere fase zijn van het programma.

Er is daarnaast geprobeerd om trainees te spreken vanuit verschillende traineegroepen, omdat wellicht de verschillen in resultaten ook verklaard kunnen worden uit de verschillende groepen. Zo is in Rotterdam gesproken met trainees van zowel de technische als de generieke traineegroep. En zijn er van een specifieke traineegroep veel trainees gestopt tijdens het programma, terwijl van andere traineegroepen alle trainee het programma hebben afgemaakt. In gemeente Den Haag is gesproken met trainees van twee opeenvolgende jaren. In Gemeente Amsterdam is gesproken met trainees uit de generieke traineepool en een trainee uit de financiële traineepool. In gemeente Utrecht is gesproken met trainees die het programma reeds hebben afgerond. Ook zijn interviews afgenomen met enkele trainees van gemeente Rotterdam die het programma vroegtijdig hebben verlaten. De keuze om hen te interviewen is gemaakt om zo een beter beeld krijgen van de pushfactoren die bij hen vertrek een rol hebben gespeeld. Deze exitgesprekken kunnen waardevolle informatie opleveren met

betrekking tot de employee turnover en de factoren die daarbij een rol spelen bij trainees van de gemeenten en vormen een goede basis voor een effectief retentiebeleid (Mitchell et al, 2001). De identiteit van de respondenten is anoniem zodat de respondenten in alle openheid de gestelde vragen hebben kunnen beantwoorden. Gezien het gaat om persoonlijke vragen is het waarborgen van de anonimiteit van de respondenten van belang.

### 4.3.3 Kwalitatieve Operationalisatie

In deze paragraaf is de kwalitatieve operationalisatie weergegeven per variabele, wat laat zien hoe de theoretische constructen meetbaar zijn gemaakt in de praktijk (Van Thiel, 2010).

**Tabel 4.3:** Kwalitatieve operationalisatie per variabele

Variabele	Definitie	Interviewvragen	Indicatoren
Retentie	'Intentie van een medewerker om bij de organisatie te blijven werken.'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zou je een ander baanaanbod aannemen bij een andere organisatie? Waar hangt dat vanaf?</li> <li>- Heb je ooit getwijfeld om te stoppen met het traineeprogramma? Waarom wel/waarom niet? En waarom toch besloten om te blijven?</li> <li>- Hoe zie jij jouw toekomst bij de gemeente? Waar hangt dat vanaf?</li> <li>- Welke zaken zouden er jou toe aanzetten om weg te gaan bij de gemeente? Waar hangt dat vanaf? Of welke zaken zorgen er juist voor dat jij zou blijven?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-De trainee geeft aan een toekomst te zien bij de gemeente.</li> <li>- De trainee geeft aan het traineeprogramma af te willen maken.</li> <li>- De trainee geeft aan een ander baanaanbod aan te nemen.</li> </ul>
Person-Organisation fit	'De mate waarin de van congruentie tussen een individu en de organisatie in termen van waarden, doelen, cultuur en structuur (Hinkle & Choi, 2009; Chuang et al, 2016).'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat vind je van de cultuur van de organisatie? Past die bij je?</li> <li>- Heeft de organisatie dezelfde waarden en doelen die jij ook hebt? Is dit voor jou belangrijk in je werk?</li> <li>- Welke motieven had jij om te kiezen voor het traineeprogramma en de gemeente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De trainee geeft aan of hij/zij zich verbonden voelt met de organisatie en de cultuur.</li> <li>- De trainee geeft aan waarom hij/zij voor deze organisatie heeft gekozen.</li> <li>- De trainee geeft aan of hij/zij zich kan vinden in de waarden en doelen van de organisatie.</li> </ul>
Person-Job fit	'De mate van congruentie tussen de kenmerken van de baan en de behoeften van de werknemer in het werk.'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is voor jou belangrijk in je werk? Vind je dit terug bij de gemeente? Waarom wel, waarom niet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De trainee geeft aan in hoeverre hij/zij tevreden is met de inhoud van het werk en de mate waarin het werk uitdagend is.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke functies heb je allemaal gedaan gedurende het programma? Paste dit bij je studie achtergrond? Vond je het leuk?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De trainee geeft aan wat voor hem/haar belangrijk is in het werk en of dit wordt teruggevonden bij de gemeente.</li> <li>- De trainee geeft aan of hij zichzelf in staat voelt om het werk goed uit te voeren.</li> </ul>
Person-Supervisor fit	'De mate waarin de werknemer een fit ervaart tussen kenmerken van zichzelf en kenmerken leidinggevende en tevreden is met de relatie (Chuang et al, 2016).'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe is jouw relatie met je leidinggevende? Is dat voor jou belangrijk in je baan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De trainee geeft aan of hij/zij tevreden is over de relatie met de leidinggevende.</li> <li>- De trainee geeft aan in hoeverre de relatie met de leidinggevende van belang is in het werk.</li> </ul>
Person- Group fit	'De mate van verenigbaarheid tussen een individu en de groep waarmee deze werkt (Chuang et al, 2016).'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe is jouw relatie met je directe collega's? Is dat voor jou belangrijk in je werk?</li> <li>- Hoe ervaar je het om in een organisatie te werken met zo'n gemiddelde hoge leeftijd? Is het dan ook fijn om met zo'n groep trainees intensief samen te werken?</li> <li>- Zijn peers voor jou belangrijk in je werk?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De trainee geeft aan of hij/zij tevreden is over de relatie met de directe collega's.</li> <li>- De trainee geeft aan in hoeverre de relatie met de directe collega's van belang is in het werk.</li> <li>- De trainee geeft aan overeenkomsten te bezitten met collega's.</li> <li>- De trainee geeft aan hoe om te gaan met vergrijzing.</li> </ul>
Waarmaken verwachtingen	'De mate waarin de verwachtingen die de trainee voor aanvang van het programma had over de verschillende onderdelen van het traineeprogramma zijn waargemaakt in de realiteit.'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke verwachtingen had jij voor aanvang van het programma? Over de opleiding, begeleiding en het werk?</li> <li>- Kwamen die overeen met de realiteit? Waarom wel, waarom niet?</li> <li>-Wat deed dit met hoe jij in het programma stond?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De trainee geeft aan in hoeverre de verwachtingen in het algemeen zijn waargemaakt.</li> <li>- De trainee geeft aan in hoeverre de verwachtingen over het opleidingsprogramma zijn waargemaakt.</li> <li>- De trainee geeft aan in hoeverre de verwachtingen ten aanzien van het werk zijn waargemaakt.</li> <li>- De trainee geeft aan in hoeverre de mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling zijn waargemaakt.</li> <li>- De trainee geeft aan wat</li> </ul>

			het wel of niet waarmaken van verwachtingen voor invloed heeft gehad op hun.
--	--	--	--

Naast bovenstaande vragen welke zijn gebaseerd op de theoretische mechanismen, is stilgestaan bij de concrete factoren die de keuze van de trainee om al dan niet bij de organisatie te blijven werken beïnvloeden. De trainees is gedurende het interview gevraagd welke zaken hen er toe aan zouden zetten om weg te gaan bij de gemeente. Ook is gevraagd wat de gemeente zou kunnen doen om hen juist aan de gemeente te binden om zo te voorkomen dat de trainees weggaan bij de organisatie. Beantwoording van deze vragen geeft inzicht in de concrete factoren die de retentie of het vertrek van trainees beïnvloeden.

#### 4.4 Betrouwbaarheid en Validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke criteria voor wetenschappelijk onderzoek (Van Thiel, 2010). Perfecte betrouwbaarheid en validiteit bestaan niet, maar onderzoekers proberen deze twee concepten altijd zo goed mogelijk te waarborgen in onderzoek. Ook in dit onderzoek is getracht de betrouwbaarheid en validiteit zo goed mogelijk te waarborgen. In onderstaande sub paragrafen is stilgestaan bij de wijze waarop in dit onderzoek is getracht de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen.

##### 4.4.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2010). Want hoe nauwkeuriger en consistentier het onderzoek is, des te zekerder zijn de onderzoeksbevindingen niet toevallig, maar systematisch (Ibid.). Bij herhaling van het onderzoek zouden dezelfde resultaten gegenereerd moeten worden en de resultaten dienen controleerbaar te zijn. In dit onderzoek zijn verschillende stappen ondernomen om de betrouwbaarheid te waarborgen.

De betrouwbaarheid van het kwantitatieve onderdeel van het onderzoek is ten eerste verhoogd door de enquêtevragen op te nemen in de bijlage van het onderzoek. Ook is specifiek aangegeven door welke groep respondenten de enquête is ingevuld. Dit zorgt ervoor dat de enquête opnieuw uitgezet zou kunnen worden, wat de herhaalbaarheid van dit onderzoek verhoogt. Ten tweede is geprobeerd de betrouwbaarheid te waarborgen door het uitvoeren van een betrouwbaarheidstest op de geconstrueerde items. De schaal werd pas geaccepteerd als betrouwbare schaal, bij een minimale waarde van 0.7 Cronbach Alpha. In het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek is de betrouwbaarheid ten eerste verhoogd doordat de interviewvragen zijn opgenomen in de bijlage. Daarnaast zijn de interviews getranscribeerd en op een systematische wijze gecodeerd. Dit verhoogt de nauwkeurigheid



van het onderzoek. Vanwege het belang van anonimiteit zijn de interviewverslagen en de identiteit van de respondenten echter niet opgenomen in de bijlage, wat enige afbreuk doet aan de betrouwbaarheid van het onderzoek omdat dit niet controleerbaar of herhaalbaar is.

#### 4.4.2 Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de adequaatheid van de vertaling vanuit de definitie van het concept in meetbare variabelen (Nooij, 1996). De mate van validiteit van onderzoek zegt iets over de mate van correctheid van het onderzoek. Er zijn twee verschillen soorten validiteit te onderscheiden: interne- en externe validiteit.

##### 4.4.2.1 Interne Validiteit

Interne validiteit heeft betrekking op de logische correctheid van de bewijzen in het onderzoek, waarbij fouten dienen te worden vermeden (Nooij, 1996). Het betreft bij interne validiteit de geldigheid van het onderzoek; heeft de onderzoeker echt het effect gemeten dat hij wilde meten (Van Thiel, 2010)? Er zijn verschillende stappen ondernomen in dit onderzoek om de interne validiteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te maken.

Ten eerste is getracht de interne validiteit in dit onderzoek te verhogen door het gebruik van triangulatie aan onderzoeksmethoden. Naast triangulatie in het soort respondenten (programmamanagers, uitgestroomde trainees, gestopte trainees en huidige trainees), is er triangulatie verkregen in de wijze van dataverzameling. Er is in onderzoek zowel kwantitatieve als kwalitatieve data verzameld. De interne validiteit van het kwantitatieve onderdeel van het onderzoek is gewaarborgd door middel van verschillende aspecten. Ten eerste is de begrijpelijkheid en logische correctheid van de enquête gecontroleerd door studiegenoten, collega's van gemeente Rotterdam en de scriptiebegeleider. Door te voorkomen dat de respondenten vragen niet zouden begrijpen, wat het onmogelijk zou maken om het juiste te meten, wordt de interne validiteit gewaarborgd.

Ten tweede is getracht de interne validiteit te waarborgen door het gebruik van bestaande, wetenschappelijke en gevalideerde schalen voor enkele variabelen in het onderzoek. Gezien de validiteit van deze schalen in eerder onderzoek is aangetoond, verhoogt dit de interne validiteit van deze schalen. Voor enkele schalen is echter geen gebruik gemaakt van bestaande schalen en zijn eigen schalen geconstrueerd. Hiervan is niet zeker of deze schalen daadwerkelijk meten wat de onderzoeker tracht te meten, wat enigszins afbreuk doet aan de interne validiteit in het onderzoek. De variabelen Person-Supervisor fit en Person-Group fit zijn gemeten met slechts één item uit de enquête. Dit maakt deze twee variabelen minder valide dan de andere variabelen van dit onderzoek.

Ook is getracht de interne validiteit van het kwalitatieve gedeelte zo goed mogelijk te waarborgen. Een gevaar voor de interne validiteit gedurende de interviews is dat respondenten sociaal wenselijke

antwoorden geven. Dit probleem is in dit onderzoek geprobeerd op te vangen door de respondenten te anonimiseren, zodat hun uitspraken niet meer aan hen te herleiden zijn. Dit kan bij de respondenten het gevoel teweeg brengen dat zij openlijk antwoord kunnen geven op de gestelde vragen.

#### *4.2.2.2 Externe Validiteit*

Externe validiteit zegt iets over de mate waarin de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn over een groter geheel (Nooij, 1996). Waarbij het gaat om de vraag of de gevonden resultaten ook gelden voor andere personen, instituties, tijden en plaatsen dan de casus (Van Thiel, 2010). In dit onderzoek is de respons rate op de enquête 92 % van de totale populatie. Dit gegeven zorgt ervoor dat de resultaten iets zeggen over vrijwel de gehele populatie en wat zorgt voor een hoge externe validiteit. Dit onderzoek tracht echter ook iets te zeggen over eerdere en toekomstige generatie trainees, welke de enquête vanzelfsprekend niet hebben ingevuld. De resultaten kunnen echter ook op hen van toepassing worden beschouwd, gezien het gaat om het zelfde type werknemers, onder dezelfde situatie in ongeveer dezelfde levensfase. Hier kunnen echter wel enkele kanttekeningen bij worden geplaatst. Gezien toekomstige en voormalige trainees wellicht met een andere opzet van het traineeprogramma te maken hebben en met een andere situatie in de organisatie (bv. bezuinigen), kan het zijn dat de resultaten uit dit onderzoek niet op hen van toepassing zijn.

Ook is het interessant om te theoriseren of de resultaten van dit onderzoek generaliseerbaar zijn voor trainees in andere organisaties. Er valt te verwachten dat deze resultaten ook gelden voor trainees bij andere grote, publieke organisaties, gezien veel omstandigheden daar hetzelfde zijn en ook hetzelfde soort trainees geselecteerd worden. De resultaten zijn in kleinere mate generaliseerbaar voor trainees in private organisaties. Private organisaties zijn namelijk in grote mate anders dan publieke organisaties, gezien het politieke aspect van publieke organisaties, het winst oogmerk van private organisaties en het modelwerkgeverschap wat wordt nagestreefd door publieke organisaties. De externe validiteit is in dit onderzoek getracht te worden verhoogd door een gedetailleerde beschrijving te geven van de specifieke context van het onderzoek, weergegeven in hoofdstuk twee van dit onderzoek.

## **4.5 Conclusie**

In dit hoofdstuk zijn de in dit onderzoek gehanteerde onderzoeksmethoden gepresenteerd en onderbouwd. De gehanteerde methodologie in dit onderzoek is een mixed method benadering waarbij er zowel gebruik wordt gemaakt van kwalitatieve, als kwantitatieve data om tot beantwoording van de hoofdvraag te komen. In dit hoofdstuk is een onderscheid gemaakt tussen de kwantitatieve en kwalitatieve wijze van dataverzameling en – analyse. Dezelfde onderverdeling wordt gemaakt in het hierop volgende hoofdstuk, waarbij de analyses worden uitgevoerd en de verzamelde data wordt

beschreven. Tot slot is in dit hoofdstuk stilgestaan bij de wijzen waarop getracht is de validiteit en betrouwbaarheid in dit onderzoek te waarborgen.

## Hoofdstuk 5 – Kwantitatieve analyse: factoren van invloed op retentie van trainees

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag ‘*Welke factoren beïnvloeden de retentie van trainees bij de vier grote gemeenten van Nederland?*’. Beantwoording van deze vraag gebeurt zowel op basis van de kwantitatieve als de kwalitatieve gegevens. In dit hoofdstuk worden de kwantitatieve resultaten beschreven en geanalyseerd voor zowel de mechanismen als de concrete factoren. In de volgende paragraaf wordt de beschrijvende statistiek gepresenteerd voor zowel de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen. Vervolgens worden statistische analyses uitgevoerd met behulp van SPSS en worden de opgestelde hypothesen dan wel aangenomen dan wel verworpen. Tot slot wordt gekeken naar de invloed van concrete factoren op de retentie van trainees.

### 5.1 Beschrijvende statistiek

De enquête is in totaal door 110 respondenten ingevuld. Twee respondenten zijn afgevallen na drie vragen, waardoor er is de analyses gewerkt wordt met 108 respondenten. Verder zijn er in het verloop van de enquête nog enkele respondenten uitgevallen. De laatste enquêtevraag is ingevuld door 100 respondenten. Van de in totaal 110 respondenten die aan de enquête zijn begonnen is 44,5 % man en 54,5 % vrouw. Daarnaast heeft 92,7 % van de respondenten een WO diploma en 7,3 % een HBO diploma. De gemiddelde leeftijd van de trainees is 26 jaar oud. In deze paragraaf wordt de beschrijvende statistiek per variabele gepresenteerd.

#### 5.1.1 Beschrijvende statistiek Intentie om te blijven

De intentie van trainees om te blijven werken bij de organisatie is in dit onderzoek de afhankelijke variabele en is gemeten met behulp van vijf items uit de enquête. Van deze vijf items is één schaal geconstrueerd. In onderstaande tabel staan de gemiddelde scores van zowel de individuele items als de geconstrueerde schaal. Voor het reconstrueren van de schaal is de enquêtevraag ‘Zodra ik een ander passend aanbod krijg ga ik weg bij deze organisatie’ gehercodeerd, zodat alle enquêtevragen dezelfde richting op gaan. Dit is nodig voor het construeren van een nieuwe schaal. In deze tabel is de gemiddelde score meegenomen van het item voordat deze gehercodeerd is.

**Tabel 5.1:** Beschrijvende statistiek Retentie

	Aantal respondenten	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Intentie om het programma af te maken	N=108	4,657	0,643

Intentie om na het programma bij de gemeente te blijven werken	N=108	4,037	0,762
Intentie om minimaal drie jaar te blijven werken	N=108	3,861	0,831
Het zien van een toekomst bij de gemeente	N=108	3,815	0,971
Intentie om weg te gaan bij een passend baanaanbod andere organisatie (niet gehercodeerde variant)	N=108	2,833	1,034
Geconstrueerde schaal 'Intentie om te blijven'	N=108	3,907	0,701

Deze gemiddelden laten ons zien dat trainees in grote mate van plan zijn om het traineeprogramma af te maken, met een gemiddelde score van 4,657. Daarnaast zien we dat trainees van plan zijn om na het traineeprogramma te blijven werken bij de gemeenten. We zien de gemiddelden echter afnemen wanneer we trainees vragen of zij een toekomst zien bij de gemeente en of zij zichzelf nog minstens drie jaar bij de gemeente zien werken. Alhoewel het overgrote gedeelte van de trainees nog steeds aangeeft het hiermee eens te zijn (een score boven het schaalgemiddelde van drie), zijn de gemiddelden bijna een punt lager dan op de vraag of de trainees het programma af willen maken.

Wanneer we trainees vragen of zij een passend baanaanbod zouden aannemen bij een andere organisatie, dan is het opvallend dat de trainees ernaar neigen om het eens te zijn met deze stelling. De gemiddelde score op dit item is 2,833 en valt net onder het schaalgemiddelde van drie. Al met al scoren de trainees op de geconstrueerde schaal een gemiddelde score van 3,907. Dit laat zien dat trainees gemiddeld genomen van plan zijn om het traineeprogramma af te maken en de intentie hebben om bij de organisatie te blijven werken na afronding van het programma. Een cruciaal punt voor organisaties om hun trainees te behouden vindt plaats na afronding van het traineeprogramma. Er kan geconcludeerd worden dat het voor gemeenten van belang is om vooral na het traineeprogramma in te zetten op het behoud van trainees, omdat ze op dat moment meer geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Vanuit de theorie zijn vijf mechanismen geselecteerd die de retentie mogelijk zou kunnen beïnvloeden. De beschrijvende statistiek van deze variabelen staan in de volgende paragraaf.

### 5.1.2 Beschrijvende statistiek onafhankelijke variabelen

Vervolgens bekijken we de beschrijvende statistiek van de onafhankelijke variabelen van dit onderzoek. De onafhankelijke variabele Person-Organisation fit (P-O fit) is gemeten aan de hand van drie items uit de enquête. In onderstaande tabel wordt weergegeven welke gemiddelden er op alle individuele items is gescoord en wat uiteindelijk de score is op de schaal is geconstrueerd uit deze verschillende items.

**Tabel 5.2:** Beschrijvende statistiek Person-Organisation fit

	Aantal respondenten	Gemiddelde	Standaard deviatie
Tevredenheid organisatie	N=100	3,73	0,931
Tevredenheid resultaatgerichtheid	N=100	2,94	0,962
Tevredenheid cultuur	N=100	3,45	0,925
Schaal Person-Organisation fit	N=100	3,37	0,767

Deze beschrijvende statistiek laat zien dat de trainees net boven het schaalgemiddelde scoren op Person-Organisation fit met een gemiddelde score van 3,37. Uit de gemiddelden blijkt dat trainees niet erg tevreden zijn over de mate van resultaatgerichtheid van de organisatie, waarbij zij onder het schaalgemiddelde scoren. Alhoewel de literatuur stelt dat een ambtenaar tegenwoordig in steeds grote mate resultaatgericht moet zijn (Steijn, 2009), blijken de trainees de organisatie niet als zodanig te beoordelen. De respondenten geven aan wel tevreden te zijn met de gehele organisatie en op dit item wordt een gemiddelde score van 3,73 gescoord.

De onafhankelijke variabele Person-Job fit is gemeten aan de hand van vier items uit de enquête. Van deze vier items is een schaal geconstrueerd. De beschrijvende statistiek van deze nieuwe schaal en de vier verschillende items is weergegeven in onderstaande tabel.

**Tabel 5.3:** Beschrijvende statistiek Person-Job fit

	Aantal respondenten	Gemiddelde	Standaard deviatie
Tevredenheid inhoud van het werk	N=100	4,0	7,779
Tevredenheid uitdaging in het werk	N=100	3,99	0,905

Tevredenheid hoeveelheid werk	N=100	3,78	0,789
Tevredenheid zelfstandigheid in werk	N=100	4,11	0,920
Schaal ' Person-Job fit'	N=100	3,97	0,681

De gemiddelden laten zien dat de trainees gemiddeld het meest tevreden zijn met de mate van zelfstandigheid in het werk en gemiddeld het minst tevreden zijn met de hoeveelheid werk. Echter zijn alle gemiddeldes relatief hoog en neigen naar algemene, gemiddelde tevredenheid van de trainees met verschillende onderdelen van de baan. De verschillende gemiddelde scores van de items verschillen niet veel van elkaar. Op de geconstrueerde schaal scoren de respondenten een gemiddelde van 3,97. Een score wat ruim boven het schaalgemiddelde scoort en gemiddelde tevredenheid laat zien onder trainees.

De onafhankelijke variabelen Person-Group fit en Person-Supervisor fit zijn in de enquête gemeten met behulp van één item per variabele. De gemiddelde scores op deze variabelen zijn in onderstaande tabel weergegeven.

**Tabel 5.4:** Beschrijvende statistiek Person-Supervisor fit en Person-Group fit

	Aantal respondenten	Gemiddelde	Standaard deviatie
Person-Supervisor fit	N=100	4,01	0,835
Person- Group fit	N=100	4,21	0,656

De gemiddelde scores laten zien dat trainees gemiddeld genomen zowel tevreden zijn met de relatie met hun leidinggevende, als met de relatie met hun collega's. In die zin is er dus te spreken van een Person-Group fit en een Person-Supervisor fit voor trainees bij de vier grote gemeenten. Interessant is om te zien dat de trainees ondanks de hoge vergrijzing in de organisatie, een grote fit ervaren met hun collega's. Mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat zij zich in een groep van trainees bevinden, waar zij wel een sterke fit mee ervaren gezien het gaat om leeftijdsgenoten die zich in dezelfde situatie bevinden. Meer informatie hierover wordt verkregen in de kwalitatieve analyse in het volgende hoofdstuk.

De onafhankelijke variabele waarmaken van verwachtingen is gemeten aan de hand van vijf items uit de enquête. In onderstaande tabel is de beschrijvende statistiek van deze vijf losse items gepresenteerd en ook van de uiteindelijke schaal ' waarmaken verwachtingen' die daarvan is geconstrueerd.

**Tabel 5.5:** Beschrijvende statistiek Waarmaken Verwachtingen

	Aantal respondenten	Gemiddelde	Standaard deviatie
Traineeprogramma voldoet aan verwachtingen	N=101	3,34	1,00
Verwachtingen over uitdagendheid en mate van interessant werk	N=101	3,73	0,999
Verwachtingen over doorgroeimogelijkheden	N=101	3,85	0,754
Verwachtingen over loopbaanontwikkeling	N=101	3,41	1,151
Verwachtingen over opleidingstraject	N=101	2,861	1,225
Schaal ' Waarmaken Verwachtingen'	N=101	3,438	0,698

Deze beschrijvende statistiek laat zien dat de trainees gemiddeld genomen het gevoel hebben dat hun verwachtingen worden waargemaakt. Echter niet in hoge mate, gezien de score van de schaal waarmaken verwachtingen net boven het schaalgemiddelde scoort met een gemiddelde score van 3,34. Uit de resultaten blijkt dat voornamelijk de verwachtingen over de aanwezige doorgroeimogelijkheden zijn waargemaakt. De verwachtingen over het opleidingstraject blijken in de minste mate aan te sluiten bij de verwachtingen van de trainees en dit onderdeel scoort onder het schaalgemiddelde van drie. Wanneer we ook kijken naar de enquetevraag of de trainees nog aanbevelingen hebben voor het programma, waarbij 39 trainees aangeven aanbevelingen te hebben, geven 25 van deze 39 trainees een aanbeveling over verbetering van de kwaliteit, opzet en inhoud van het opleidingsprogramma. Geconcludeerd kan worden dat de verwachtingen van trainees worden waargemaakt in de praktijk. De verwachtingen over het opleidingstraject worden echter in mindere mate waargemaakt en respondenten zien hier verbeteringsmogelijkheden.



## 5.2 Analyse van kwantitatieve resultaten

In bovenstaande paragraaf is de beschrijvende statistiek per variabele gepresenteerd. Dit heeft ons iets gezegd over de waarden die de variabelen in de empirie aannemen. Het zegt ons echter niets over de verbanden tussen de variabelen. In deze paragraaf wordt gezocht naar deze verbanden en worden de eerder opgestelde hypothesen getoetst. Dit gebeurt door middel van het uitvoeren van een multi-pele regressieanalyse, waarbij de invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele wordt getoetst.

### 5.2.1 Correlaties tussen alle variabelen

Voordat de hypothesen getoetst worden is gekeken naar de samenhang tussen alle variabelen. De correlatie tussen deze variabelen is weergegeven in onderstaande tabel. De tabel laat zien dat de variabelen in dit onderzoek in sterke mate met elkaar samenhangen.

**Tabel 5.6:** Correlaties tussen alle variabelen

	Retentie	Person-Job fit	Person-Organisation fit	Person-Group fit	Person-Supervisor fit	Verwachtingen waarmaken
Retentie	1	0.42**	0.47 **	0.33 **	0.39 **	0.49 **
Person-Job fit	0.42 **	1	0.45 **	0.36 **	0.14	0.44 **
Person-Organisation fit	0.47 **	0.45 **	1	0.41 **	0.40 **	0.46 **
Person-Group fit	0.33 **	0.36 **	0.41 **	1	0.37 **	0.27 **
Person-Supervisor fit	0.39 **	0.14	0.40 **	0.37 **	1	0.28 **
Verwachtingen waarmaken	0.49 **	0.44 **	0.46 **	0.27 *	0.28 **	1

\*N=110; Sig <0,05. \*\*Sig <0,01

Bovenstaande tabel laat significante correlaties zien tussen alle variabelen. Dit vertelt ons dat de variabelen sterk samenhangen en elkaar beïnvloeden. Dit zegt echter nog niets over de sterkte en richting van het verband. De significante invloed van de verschillende onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele wordt in de volgende paragraaf getoetst.

### 5.2.2 Multipele regressieanalyse op Retentie

In deze paragraaf wordt de invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen getoetst met behulp van het uitvoeren van een multipele regressieanalyse. De regressie analyse wordt in twee stappen uitgevoerd waarbij eerst de controle variabelen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau worden toegevoegd en in de tweede stap van de analyse pas de onafhankelijke variabelen. De uitkomsten van de regressieanalyse van de onafhankelijke variabelen op de retentie van trainees staan weergegeven in onderstaande tabel.

**Tabel 5.7:** Multipele regressieanalyse op Retentie

<b>Stap 1 (in R<sup>2</sup>)</b>	0.03
<b>Stap 2 (in R<sup>2</sup>)</b>	0.38 **
<b>Items (in Beta en Sig. *, **)</b>	<b>Beta</b>
Person-Job fit	0.13
Person-Organisation fit	0.2
Person-Supervisor fit	0.22*
Person-Group fit	0.05
Waarmaken verwachtingen	0.25 *

\*N=110; Sig <0,05. \*\*Sig <0,01

De eerste stap in de regressieanalyse, waarin enkel de controlevariabelen geslacht, leeftijd en opleiding zijn meegenomen, verklaard slechts 3 % van de variantie in de intentie van trainees om te blijven. In de tweede stap in de regressieanalyse zijn de onafhankelijke variabelen toegevoegd, wat erin resulteert dat de verklaarde variantie stijgt naar 38 % met een significantieniveau van 0.00. Deze stijging in verklaarde variantie laat zien dat de onafhankelijke variabelen voor een belangrijke mate de intentie van trainees om te blijven beïnvloedt. De regressieanalyse laat zien dat twee onafhankelijke variabelen een significante, positieve invloed hebben op de intentie om te blijven: Person- Supervisor fit en het Waarmaken van Verwachtingen. Op basis van deze resultaten uit de regressieanalyse worden de volgende twee hypothesen aangenomen:

**Hypothese 4:** Des te hoger de mate van Person-Supervisor fit, des te hoger de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken. **Bevestigd.**

**Hypothese 5:** Des te hoger de mate waarin de verwachtingen worden waargemaakt, des te hoger de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken. **Bevestigd.**

Deze resultaten zijn in lijn met de theorie. Zoals verondersteld op basis van de theorie, is het van groot belang dat verwachtingen worden waargemaakt voor werknemers in het besluit van werknemers om al dan niet bij een organisatie te blijven werken. Wanneer de verwachtingen die gedurende het selectieproces worden gecreëerd en de beloftes die aan het begin van het traineeprogramma worden gemaakt niet worden waargemaakt, dan heeft dit een negatieve invloed op de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken. Uit de analyse blijkt dus dat het ontstaan van een expectation gap en een tot gevolg hebbende schending van het psychologisch contract, dus inderdaad een negatieve invloed heeft op de retentie van trainees, zoals verondersteld op basis van de theorie (Wanous et al, 1992; Rousseau, 1995; Sturges & Guest, 2001).

Daarnaast blijkt dat de relatie met de leidinggevende van belang is bij de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken. Zoals verondersteld op basis van de Person-Environment theorie (Chuang et al, 2016). Met het aannemen van deze hypothese wordt de theorie omtrent het belang van Person-Supervisor fit bevestigd. Verklaring voor het belang van een goede relatie met de leidinggevende kan worden gevonden in de Leader Member Exchange theory, zoals beschreven in hoofdstuk drie van dit onderzoek. Verklaring is dat wanneer de trainee een goede relatie heeft met diens leidinggevende, deze goede begeleiding ontvangt bij het werk en kansen krijgt aangeboden om verantwoordelijkheid te nemen. Daarnaast zorgt een goede relatie tussen leidinggevende en de trainee voor een veilige sfeer waarin de trainee kan aangeven wat diens behoeften zijn in het werk.

Echter niet alle veronderstelde relaties vanuit de literatuur zijn bevestigd op basis van deze kwantitatieve analyse. Onderstaande hypothesen worden verworpen op basis van de uitkomsten:

**Hypothese 1:** Des te hoger de mate van Person-Organisation fit, des te hoger de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken. **Verworpen.**

**Hypothese 2:** Des te hoger de mate van Person-Job fit, des te hoger de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken. **Verworpen.**

**Hypothese 3:** Des te hoger de mate van Person-Group fit, des te hoger de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken. **Verworpen.**

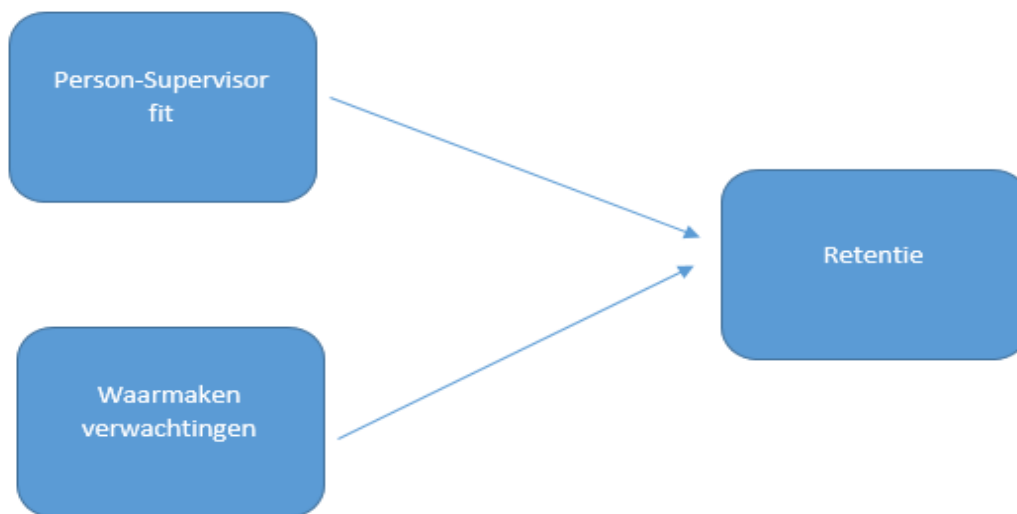
Het verwerpen van deze hypothesen is niet in lijn met de verwachtingen die zijn geformuleerd op basis van de verworven theoretische inzichten. Uit de regressieanalyses is naar voren gekomen dat deze variabelen wel invloed hebben op de retentie van trainees, maar dat deze invloed niet significant is. Zo blijkt dat een fit met de organisatie, de baan en de collega's geen significante invloed te hebben op de intentie van trainees om te blijven, wat op basis van de theorie wel werd verondersteld (Chuang et al, 2016). Verklaring voor het ontbreken van een relatie tussen de variabelen en retentie kan de wijze

van meting zijn. In de kwalitatieve analyse in het volgende hoofdstuk wordt met behulp van andere data naar deze variabelen gekeken, wat wellicht andere inzichten kan opleveren.

### 5.2.3 Deelconclusie kwantitatieve analyse

Geconcludeerd kan worden dat Person-Supervisor fit en het waarmaken van verwachtingen een significante invloed hebben op het besluit van trainees om bij de organisatie te blijven werken. Op basis van de verworven inzichten kan een nieuw conceptueel model worden opgesteld die van toepassing is in de empirie. Dit model is weergegeven in onderstaande afbeelding.

**Afbeelding 5.1:** Nieuw conceptueel model



## 5.3 Inzoomen op individuele factoren: two-factor theory Herzberg

In bovenstaande analyse is de invloed van de twee procestheorieën op retentie geanalyseerd, waaruit kan worden geconcludeerd dat de psychologisch contract theorie en de Person-Environment theorie deels kan worden bevestigd. In dit onderzoek is echter ook gekeken naar de invloed van een inhoudelijke theorie: de two-factor theory van Herzberg (1966). Deze theorie geeft ons concrete factoren die van invloed zijn op de retentie van de trainees. In deze paragraaf wordt de invloed van deze factoren op retentie getoetst met behulp van een multi-pele regressieanalyse in twee stappen. In de eerstevolgende paragraaf wordt eerst de beschrijvende statistiek van deze concrete factoren gepresenteerd.

### 5.3.1 Push- en pull factoren traineeprogramma

Ter inleiding van deze paragraaf zijn twee tabellen opgenomen die zijn gebaseerd op de resultaten van twee vragen uit de enquête. De resultaten van deze vragen geven relevante inzichten in concrete factoren die een rol hebben gespeeld bij de keuze van de respondenten voor het traineeprogramma en de factoren die mogelijk de keuze van de respondent om bij de organisatie weg te geven zouden

beïnvloeden. Ten eerste is aan de trainees de vraag gesteld welke twee factoren bij hen het meest een rol hebben gespeeld in hun keuze voor het traineeprogramma. In onderstaande tabel staan de verschillende motieven die aan de respondenten zijn voorgelegd op een rij, met het percentage van het aantal trainees die deze optie heeft geselecteerd in de enquête. De motieven zijn gesorteerd van meest gekozen, naar minst gekozen.

**Tabel 5.8:** Percentages motief keuze traineeprogramma

Motief keuze traineeprogramma	Percentage
Combineren van werken en leren	71 %
Inzetten voor de publieke zaak	39,6 %
Iets betekenen voor de stad	38,7 %
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	36,8 %
Inhoud van het werk	28 %
Twee jarig contract	13,2 %
Weinig reistijd	6,6 %
Imago organisatie	5,6 %
Secundaire arbeidsvoorwaarden	5,6 %
Salaris	4,7 %
Anders	4,7 %
Nergens anders terecht kunnen	2,8 %

Uit deze tabel blijkt dat trainees voornamelijk hebben gekozen voor het traineeprogramma omdat zij de mogelijkheid hebben om werken en leren te combineren. Wat laat zien dat het voor recent afgestudeerden prettig is na hun studie in hun eerste baan naast het uitvoeren van de baan, ook bezig te kunnen zijn met hun persoonlijke ontwikkeling en opleiding. Ook bleek het voor de trainees van groot belang bij hun keuze voor het traineeprogramma bij de gemeente, om zich in te zetten voor de publieke zaak en voor de stad. Dit getuigt van een hoge mate van Public Service Motivation onder de trainees. Public Service Motivation is een concept dat in de Bestuurskunde in grote mate is onderzocht en omschreven kan worden als *'an individual's orientation to delivering services to people with a purpose to do good for others and society'* (Perry & Hondeghem, 2008). Interessant is om te zien dat de trainees aangeven dat salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden geen grote rol heeft gespeeld in

hun keuze voor de gemeente. Waaruit kan worden verondersteld, dat trainees intrinsiek gemotiveerd zijn voor hun baan bij de gemeente.

Naast de vraag welke motieven trainees hadden om voor de gemeente te kiezen, is hen de vraag gesteld welke motieven hen ertoe aan zouden zetten om de organisatie te verlaten en op zoek te gaan naar een andere baan. Vooral deze motieven zijn interessant in het kader van dit onderzoek. In onderstaande tabel staan de verschillende motieven op een rij met het percentage van trainees die deze optie heeft aangevinkt in de enquête. De motieven zijn gesorteerd van meest gekozen, naar minst gekozen.

**Tabel 5.9:** Percentages motief verlaten traineeprogramma

Motief verlaten traineeprogramma	Percentage
Inhoudelijk interessant werk	48 %
Mate van uitdaging in het werk	39 %
Baanaanbod andere organisatie	31 %
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	29 %
Sfeer op de werkvloer	27 %
Afwisseling in de werkzaamheden	17 %
Afwezigheid baan zekerheid	16 %
Relatie met leidinggevende	8 %
Anders	5 %
Flexibele werktijden	6 %
Reistijd	5 %
Combineren werk en prive	2 %

Deze percentages laten zien dat vooral de inhoudelijke aspecten van het werk, de mate waarin werk interessant of uitdagend is, invloed heeft op het besluit van een trainee om op zoek te gaan naar een andere baan. Dit is overeenkomstig met de Person-Job fit theorie, welke veronderstelt dat werknemers hun keuze om bij de organisatie te blijven werken baseren op de mate waarin het werk hun behoefte vervult (Chuang et al, 2016). Ook is het in lijn met de verwachtingen op basis van de inhoudelijke two-factor theory van Herzberg (1966), welke veronderstelt dat werknemers vanuit intrinsieke aspecten van het werk gemotiveerd worden voor hun baan.

### 5.3.2 Beschrijvende statistiek concrete factoren

In de enquête van dit onderzoek zijn diverse, concrete factoren bevraagd, zowel intrinsiek als extrinsiek, welke zijn gebaseerd op de factoren benoemd in de two-factor theory van Herzberg. De respondenten is gevraagd aan te geven in hoeverre zij tevreden zijn met de bevraagde aspecten van het werk. Deze factoren worden in verband gebracht met de retentie van trainees met behulp van een multi-pele regressieanalyse. Hiervoor wordt eerst de beschrijvende statistiek per variabele gepresenteerd. In onderstaande tabel zijn alle items, hun gemiddelde score per item en standaarddeviatie gepresenteerd.

**Tabel 5.10:** Beschrijvende statistiek items Herzberg

	Aantal respondenten	Gemiddelde score	Standaard deviatie
Baanzekerheid	100	3.50	1.04
Relatie met collega's	100	4.21	0.656
Relatie met leidinggevende	100	4.01	0.835
Inhoud van het werk	100	4.00	0.78
Hoeveelheid werk	100	3.78	0.80
Zelfstandigheid	100	4.11	0.92
Uitdaging werk	100	3.99	0.90
Training en opleiding	100	3.41	1.03
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	100	3.78	0.79
Loopbaanbegeleiding	100	3.52	0.95
Persoonlijke ontwikkeling	100	4.04	0.80
Beoordeling	100	3.36	1.04
Cultuur	100	3.45	0.93
Resultaatgerichtheid	100	2.94	0.96
Beloning	100	4.18	0.73

Deze beschrijvende statistiek laat ons zien dat de respondenten in de grootste mate tevreden zijn met de relatie met collega's en de leidinggevende, de inhoud van het werk en de zelfstandigheid in het werk, de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en de beloning. Gemiddeld het minst tevreden zijn de respondenten met de mate van baanzekerheid, de training en de opleiding, de beoordeling, de

cultuur en de mate van resultaatgerichtheid van de organisatie. Alhoewel deze gemiddelde scores, op resultaatgerichtheid na, alsnog boven het schaalgemiddelde van drie liggen. Deze resultaten laten zien dat trainees over het algemeen tevreden tot zeer tevreden zijn met de diverse factoren van de baan, de organisatie en het programma.

### 5.3. 2 Multipele regressieanalyse op concrete factoren op Retentie

Een interessante vraag is wat de invloed van de tevredenheid met deze items voor invloed heeft op de intentie van de respondenten om bij de organisatie te blijven werken. Beantwoording van deze vraag levert inzicht in de concrete factoren van invloed op retentie. Daarom worden deze items tegelijk getoetst in een multipele regressieanalyse met retentie als afhankelijke variabele. De analyse is in twee stappen uitgevoerd. In de eerste stap zijn de controlevariabelen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau meegenomen. In de tweede stap zijn de onafhankelijke variabelen toegevoegd aan het model. In onderstaande tabel staan de resultaten weergegeven uit de multipele regressieanalyse.

**Tabel 5.11:** Multipele regressieanalyse van Motivators en Hygiënefactoren op Retentie

<b>Stap 1 (in R<sup>2</sup>)</b>	<b>0.03</b>
<b>Stap 2 (in R<sup>2</sup>)</b>	0.47 **
<b>Items (in Beta en Sig. *, **)</b>	<b>Beta</b>
Baanzekerheid	0.25 *
Relatie met collega's	0.11
Relatie met leidinggevende	0.16
Inhoud van het werk	0.26
Hoeveelheid werk	-0.18
Zelfstandigheid	0.17
Uitdaging werk	-.013
Training en opleiding	-.010
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	-0.24 *
Loopbaanbegeleiding	0.26 *
Persoonlijke ontwikkeling	0.23 *
Beoordeling	0.04
Cultuur	0.18



Resultaatgerichtheid	0.12
Beloning	-0.3

\*N=110; Sig <0,05. \*\*Sig <0,01

Uit deze regressieanalyse komt naar voren dat 47 % van de intentie van de respondenten om te blijven werken bij de organisatie wordt verklaard vanuit dit model. Er blijken vier items een significante relatie te hebben ten opzichte van retentie: baan zekerheid, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanbegeleiding. Deze factoren hebben een aantoonbare invloed op de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken en zijn belangrijke aspecten waar gemeenten zich op kunnen richten bij binden en behouden van trainees in de organisatie. Deze bevindingen zijn deels in lijn met de two-factor theory van Herzberg (1966) en met meer recente literatuur in dit onderzoeksgebied welke (Samuel & Chipunza, 2009). In diverse onderzoeken is aangetoond dat loopbaanontwikkelingsmogelijkheden van significante invloed zijn op retentie van werknemers en dat het van belang is dat de organisatie de werknemers daarin faciliteert (Sturges & Guest, 2001; Birt et al, 2004; Westerman & Yamamura, 2007; Chew & Chan, 2008). De resultaten uit dit onderzoek bevestigen de resultaten uit het eerdere onderzoek in dit wetenschapsgebied.

De resultaten van dit onderzoek wijken echter enigszins af van de two-factor theory van Herzberg. In zijn theorie maakt Herzberg de veronderstelling dat werknemers worden gemotiveerd voor hun werk op basis van intrinsieke werk gerelateerde factoren. Hieronder vallen loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanbegeleiding te scharen. Uit dit onderzoek blijken de trainees echter ook gemotiveerd te worden door een extrinsieke factor: baan zekerheid. Dit is niet in lijn met de theorie van Herzberg, welke veronderstelt dat extrinsieke factoren enkel een negatieve gemoedstoestand kunnen veroorzaken bij afwezigheid van deze factor. De bevindingen van dit onderzoek zijn echter wel in lijn met de bevindingen van Samuel & Chipunza (2009), welke veronderstellen dat mensen door zowel extrinsieke als intrinsieke factoren in het werk beïnvloed worden om al dan niet bij een organisatie te blijven werken en dat het gaat om een combinatie tussen extrinsieke en intrinsieke factoren. Uit het onderzoek van Chipunza & Samuel (2009) is gebleken dat baan zekerheid een significante invloed heeft op de intentie van werknemers om bij de organisatie te blijven werken, wat ook bleek uit dit onderzoek. Deze bevindingen zijn echter niet in lijn met de generatietheorie, welke veronderstelt dat baan zekerheid voor jongere werknemers minder belangrijk is in hun keuze om bij een organisatie te blijven werken, gezien zij andere belangen hebben dan oudere werknemers en gemakkelijker van baan naar baan kunnen overstappen (Westerman & Yamamura, 2007).

## 5.4 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft de kwantitatieve data van dit onderzoek beschreven en geanalyseerd en heeft ten doel gehad antwoord te geven op de deelvraag: *‘Welke factoren beïnvloeden de retentie van trainees bij de vier grote gemeenten van Nederland?’*. De beschrijvende statistiek heeft ons laten zien dat trainees in grote mate de intentie hebben om het traineeprogramma af te maken en na afronding van het traineeprogramma bij de gemeente te blijven werken. De gemiddelde scores nemen af wanneer we trainees de vraag voorleggen of zij nog minstens drie jaar bij de gemeente willen blijven werken en of zij een toekomst zien bij de organisatie. Alhoewel de gemiddelde scores van deze items nog ruim boven het schaalgemiddelde scores. Met behulp van een multi-pele regressieanalyse is de invloed van de vijf onafhankelijke variabelen op retentie getoetst. Uit deze analyse is naar voren gekomen dat twee onafhankelijke variabelen een significante invloed hebben op retentie: Person-Supervisor fit en het waarmaken van verwachtingen. Drie onafhankelijke variabelen bleken geen significante invloed hebben en de hypothesen op dit gebied zijn verworpen: Person-Organisation fit, Person-Job fit en Person-Group fit.

Vervolgens is in dit hoofdstuk ingezoomd op de invloed van concrete factoren op de retentie van trainees. Ten eerste is gekeken naar de factoren die trainees hebben geselecteerd die hen ertoe aan zouden zetten om de organisatie te verlaten. De respondenten gaven aan dat twee factoren voor hen het meest van belang zouden zijn in hun keuze om de organisatie te verlaten: wanneer het werk niet inhoudelijk interessant of uitdagend is. Vervolgens is de invloed van diverse concrete factoren op retentie getoetst in een multi-pele regressieanalyse. Hieruit is naar voren gekomen dat vier concrete factoren een significante invloed hebben op de retentie: baanzekerheid, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en loopbaanbegeleiding. Deze bevindingen zijn in lijn met de two-factor theory van Herzberg (1966) en bevestigen de resultaten uit eerder onderzoek in dit wetenschapsgebied (Sturges & Guest, 2001; Birt et al, 2004; Westerman & Yamamura, 2007; Chew & Chan, 2008; Samuel & Chipunza, 2009). In het volgende hoofdstuk wordt het onderwerp benaderd vanuit de verzamelde kwalitatieve data.

## Hoofdstuk 6: Kwalitatieve resultaten en analyse

In het voorgaande hoofdstuk is uitgebreid stilgestaan bij de kwantitatieve data en zijn analyses uitgevoerd die de invloed van de onafhankelijke variabelen en factoren op retentie hebben blootgelegd. In dit hoofdstuk wordt de kwalitatieve data gepresenteerd en wordt geanalyseerd wat deze data zegt over de invloed van de onafhankelijke variabelen en factoren op retentie. Ook geeft dit hoofdstuk antwoord op de deelvraag: ' *Welke factoren beïnvloeden de retentie van trainees bij de vier grote gemeenten van Nederland?*'. Dit hoofdstuk benaderd deze vraag op een kwalitatieve wijze. Eerst worden de resultaten beschreven en vervolgens wordt de invloedsrelatie geanalyseerd. Tot slot wordt geanalyseerd hoe de kwalitatieve resultaten de kwantitatieve resultaten bevestigen, nuanceren of aanvullen.

### 6.1 De intentie van trainees om te blijven

Gedurende de interviews is aan alle twaalf de respondenten de vraag gesteld in hoeverre zij van plan zijn om het programma af te maken wanneer zij deze nog niet hebben afgemaakt en hoe zij tegen hun toekomst aankijken bij de gemeente. In onderstaande tabel staat per respondent weergegeven in hoeverre zij de intentie hebben om bij de organisatie te blijven werken en hoe zij tegen hun toekomst aankijken bij de gemeente.

**Tabel 6.1:** Overzicht intentie om te blijven per respondent

Respondent	Intentie om te blijven	Omschrijving
<b>Respondent 1</b>	Ja	Intentie om het programma af te maken, ander baanaanbod niet aannemen gedurende het programma, maar de respondent twijfelt over toekomst bij gemeente Rotterdam. Afhankelijk van diverse aspecten.
<b>Respondent 2</b>	Ja	Heeft het programma afgemaakt, maar heeft gedurende het programma getwijfeld om het programma af te maken. Op dat moment was de arbeidsmarkt echter slecht, dus er waren weinig andere opties. Wil nu minimaal twee jaar bij de gemeente blijven werken.
<b>Respondent 3</b>	Ja	Heeft het programma afgemaakt. Niet getwijfeld om het programma af te maken, zou op dit moment geen ander baanaanbod aannemen en is van plan om nog meerdere jaren bij de gemeente te blijven werken.
<b>Respondent 4</b>	Ja	Intentie om het programma af te maken, ander baanaanbod wel aannemen wanneer het veel meer voordelen heeft dan bij de gemeente en toekomst afhankelijk van de baan na afronding programma.
<b>Respondent 5</b>	Ja	Is van plan om het traineeprogramma af te ronden en ook minimaal een paar jaar bij de gemeente blijven werken. De respondent is niet actief op zoek naar iets anders, maar staat er wel open voor.

<b>Respondent 6</b>	Ja	Heeft de intentie om minimaal het programma af te maken en zou gedurende deze tijd geen ander baanaanbod aannemen. Na het programma nog minimaal een jaar bij de gemeente blijven werken, daarna verder kijken.
<b>Respondent 7</b>	Ja	Respondent heeft het traineeprogramma afgemaakt en is van plan om nog enkele jaren bij de gemeente te blijven werken. Dit is wel afhankelijk van de kansen en doorgroeimogelijkheden die er aanwezig zijn. Staat eventueel ook open voor een ander baanaanbod.
<b>Respondent 8</b>	Ja	Heeft het traineeprogramma afgemaakt en is van plan om nog enkele jaren bij de gemeente te blijven werken. Van plan om op den duur ook wel een nieuwe uitdaging aan te gaan.
<b>Respondent 9</b>	Ja	Is van plan om het traineeprogramma af te maken, zou alleen bij een goed ander aanbod dit wel serieus overwegen.
<b>Respondent 10</b>	Ja	Heeft het traineeprogramma afgemaakt. Zou geen baanaanbod bij een andere organisatie aannemen. Wel intern een andere functie willen op den duur.
<b>Respondent 11</b>	Ja	Heeft het programma reeds afgemaakt en wil de komende jaren bij de gemeente blijven werken.
<b>Respondent 12</b>	Ja	Heeft het traineeprogramma afgemaakt en is van plan om nog enkele jaren bij de gemeente blijven werken, mits er voldoende kansen zijn. Staat wel open voor een baan bij een andere organisatie.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat vrijwel alle respondenten de intentie hebben om het programma af te maken, of reeds hebben afgemaakt. Zo stelt Respondent 1 bijvoorbeeld: *'Ik wil gewoon het traineeprogramma afmaken'* en Respondent 6: *'Als ik ergens aan begin, dan wil ik dat afmaken'*. De gemeenten kunnen dan ook vrijwel zeker zijn dat de trainees van plan zijn om het programma in ieder geval af te maken. De respondenten geven aan het gevoel te hebben een verplichting van twee jaar te zijn aangegaan. Enkele respondenten die het programma reeds hebben afgemaakt geven aan af en toe getwijfeld te hebben over afronding van het programma, maar deze twijfels zijn nooit erg serieus geworden.

De meeste respondenten geven aan van plan te zijn om nog enkele jaren bij de organisatie te blijven werken na afronding van het programma. Zo stelt Respondent 6: *'Ik denk nog een paar jaar gemeente en dan verder kijken'* en Respondent 4: *'Het is afhankelijk. Maar ik ben wel van plan om hier nog minimaal twee jaar te blijven'*. Ook geven respondenten aan het gevoel te hebben dat zij twee jaar hebben geïnvesteerd in de organisatie gedurende het traineeprogramma en dat zij na afronding van

het programma hiervan de vruchten kunnen plukken, doordat zij een relatief hoge functie kunnen gaan bekleden. De respondenten geven echter wel aan dat hun keuze om al dan niet enkele jaren bij de gemeente te blijven werken afhankelijk is van diverse factoren. Op deze factoren gaan we in een latere paragraaf uitgebreider op in.

De respondenten geven echter aan dat zij na enkele jaren bij de gemeente wel van plan zijn om op zoek te gaan naar een andere baan. Uit de kwalitatieve data blijkt dat zij na enkele jaren echter ook naar banen bij andere organisaties gaan kijken en dit is onafhankelijk van hun positie bij de gemeente, blijkt uit de kwalitatieve analyse. Zo stelt Respondent 4: *'En bij welke organisatie je ook bent, kijk als het na een jaar of twee jaar is, ja het is misschien ook wel leuk om dan weer verder naar een organisatie te gaan'*. Deze resultaten laten zien dat het idee van levenslang werkgeverschap inderdaad verleden tijd is en dat werknemers nog maar enkele jaren bij dezelfde organisatie werken (Sturges & Guest, 2001). Vooral voor jongere werknemers is het aantrekkelijk om van baan naar baan te 'hoppen' (Wee, 2013). Deze bevindingen zijn dus in lijn met de generatietheorie, welke veronderstelt dat jongeren regelmatig van baan wisselen (Ibid.). De gemeentelijke organisatie is echter zeer groot en binnen de organisatie zijn genoeg kansen aanwezig voor de jonge taleneten om zichzelf verder te ontwikkelen. Interessant is het dan ook om te kijken welke factoren voor trainees van belang zijn in hun keuze om op zoek te gaan naar een nieuwe uitdaging binnen de organisatie in plaats van erbuiten.

De kwalitatieve resultaten op de afhankelijke variabele *intentie om te blijven* bevestigen de kwantitatieve resultaten op deze variabele. Zo blijkt eveneens uit de kwantitatieve als uit de kwalitatieve resultaten dat de respondenten er vrijwel helemaal zeker over zijn het programma af te maken. Ook blijken ze uit beide data in hoge mate na afronding van het programma bij de gemeente te willen blijven werken. Uit de kwalitatieve data blijkt dat de respondenten echter minder zeker zijn over hun toekomst op de lange termijn bij de organisatie, wat eveneens naar voren komt in de kwantitatieve data waar de gemiddelde scores afnemen wanneer de respondenten de vraag krijgen voorgelegd of zij een toekomst zien bij de gemeente. Hun besluit om al dan niet voor langere periode bij de gemeente te blijven werken is afhankelijk van diverse factoren. Over deze factoren wordt in de volgende paragrafen verder ingegaan.

## 6.2 De invloed van Person-Environment fit en het Psychologisch Contract

In deze paragraaf wordt per onafhankelijke variabele gepresenteerd welke resultaten zijn gegenereerd gedurende de interviews. De resultaten worden per variabele en per respondent in een tabel weergegeven. De resultaten worden vervolgens ondersteund met enkele relevante quotes en er wordt stilgestaan bij relatie van deze bevindingen ten aanzien van de kwantitatieve data. Vervolgens wordt deze data geanalyseerd aan de hand van de theorie.

### 6.2.1 Waarmaken verwachtingen

Uit de kwantitatieve analyse is het waarmaken van verwachtingen van significant belang gebleken op retentie. Interessant is dan ook om te kijken wat over dit concept naar voren is gekomen uit de kwalitatieve data. Geven de respondenten aan dat hun verwachtingen worden waargemaakt? En wat voor invloed heeft dat op hen? In onderstaande tabel staat per respondent weergegeven of de verwachtingen zijn waargemaakt en een omschrijving van de mate waarin de verwachtingen al dan niet zijn waargemaakt.

**Tabel 6.2:** Overzicht waarmaken verwachtingen per respondent

<b>Respondent</b>	<b>Verwachtingen waargemaakt?</b>	<b>Omschrijving</b>
<b>Respondent 1</b>	Deels, ook verwachtingen overstegen.	De respondent wist niet goed wat hij/zij kon verwachten gedurende het programma. Dit was heel duidelijk gemaakt aan de respondent tijdens de recruitmentfase. De respondent had hogere verwachtingen van het opleidingsprogramma. Het programma is al met al beter dan verwacht.
<b>Respondent 2</b>	Deels	Had meer verwachtingen bij het opleidingstraject, de inhoud ervan viel tegen. Dit heeft een negatieve invloed gehad op de motivatie van de respondent gedurende het programma.
<b>Respondent 3</b>	Had vrijwel geen verwachtingen	Wist niet goed wat te verwachten voor aanvang, stond overal open voor. Had meer verwachtingen van het opleidingsprogramma.
<b>Respondent 4</b>	Deels	De werkplek was zoals verwacht. De respondent geeft aan dat hij/zij meer had verwacht van het opleidingstraject, ook op basis van de verhalen van de trainees van jaren voor hem/haar. Was teleurgesteld toen de verwachtingen niet uit bleken te komen. De respondent had daarnaast meer persoonlijke aandacht tijdens het programma verwacht.
<b>Respondent 5</b>	Deels	De verwachtingen over de praktijkopdrachten en de traineeopdrachten zijn waargemaakt. De respondent geeft echter aan dat de verwachtingen over het opleidingsprogramma niet zijn waargemaakt. De respondent geeft aan dat hij/zij meer inhoudelijke trainingen had verwacht en minder aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. De verwachtingen van de trainee zijn overstegen.
<b>Respondent 6</b>	Deels	De respondent geeft aan dat sommige verwachtingen zijn waargemaakt of zelfs zijn overstegen, maar dat sommige verwachtingen niet zijn waargemaakt. De respondent geeft aan dat hij/zij meer vrijheid had verwacht in het programma en meer vaardigheidstrainingen in het opleidingsprogramma.
<b>Respondent 7</b>	Deels	Had duidelijke verwachtingen van het programma voor aanvang. Had verwacht dat de lat hoger zou liggen. Het opleidingsprogramma voldeed niet aan de verwachtingen: de respondent had meer vaardigheidstrainingen verwacht en

		minder soft skills. Had niet zo'n individuele aanpak verwacht, wat de trainee positief tegenviel.
<b>Respondent 8</b>	Deels	De trainee had hoge verwachtingen van het programma ten aanzien van de opleiding en het mentorschap. De trainee geeft aan dat de verwachtingen over het werken in een traineegroep zijn waargemaakt. Ook de verwachtingen over het opleidingsprogramma. De trainee had echter meer maatwerk verwacht ten aanzien van de trainingen.
<b>Respondent 9</b>	Deels	Had niet erg veel verwachtingen voor aanvang van het programma. Had een combinatie van een werk- en leertraject verwacht. In de praktijk viel het opleidingstraject echter erg tegen. De respondent had meer vaardigheidstrainingen verwacht welke nodig zijn tot het uitvoeren van het werk.
<b>Respondent 10</b>	Deels	Had niet verwacht dat de trainingen zo universeel zouden zijn, voor zo'n diverse groep mensen. Had meer hoogstaande verwachtingen bij het opleidingsprogramma. Verder zijn de verwachtingen waargemaakt.
<b>Respondent 11</b>	Deels	Er waren beloftes gemaakt gedurende de recruitmentfase over hoe het opleidingsprogramma eruit zou zien. Dit bleek dat jaar echter veranderd, wat een teleurstelling was voor de respondent. De respondent had een meer intensief opleidingsprogramma verwacht.
<b>Respondent 12</b>	Had vrijwel geen verwachtingen	Had weinig verwachtingen bij het programma en wist niet goed wat hem/haar te wachten stond. Was uiteindelijk blij met de realiteit.

Uit de kwalitatieve data op dit item wordt duidelijk dat de verwachtingen van de trainees in de praktijk vrijwel nooit helemaal worden waargemaakt. Tien van de twaalf respondenten geven aan dat niet alle verwachtingen die de respondent voor aanvang van het programma had, zijn waargemaakt. Twee respondenten geven ook aan dat zij voor aanvang van het programma geen duidelijke verwachtingen hadden van het programma en geen goed idee hadden van wat hen te wachten stond. Daarnaast geven enkele respondenten aan dat het programma hun verwachtingen heeft overtroffen. Zo stelt Respondent 1 bijvoorbeeld: *'Eigenlijk heeft het mijn verwachtingen wel overstege'*.

Uit de data blijkt dat voornamelijk de verwachtingen over het opleidingsprogramma niet worden waargemaakt. Elf van de in totaal twaalf respondenten geven expliciet aan dat de verwachtingen over het opleidingstraject niet zijn waargemaakt. Zo stelt Respondent 2 bijvoorbeeld: *'Maar minder vind ik, de opleidingen. Die zijn niet zo wat ik me erbij had voorgesteld. Niet zo fantastisch.'* Twee aspecten van de verwachtingen ten aanzien van de opleidingen blijken niet te worden waargemaakt in de praktijk. Ten eerste geven de respondenten aan in mindere mate trainingen in soft skills te ontvangen en meer vaardigheidstrainingen in hard skills. Daarnaast geven de respondenten aan meer maatwerk te hadden

verwacht met de trainingen, gezien de trainingen momenteel niet aansluiten bij alle behoeften van de gehele groep.

Wanneer we deze resultaten terugkoppelen naar de theorie, dan kan er geconstateerd worden dat er in de meeste gevallen sprake is van een gedeeltelijke expectation gap (Sturges & Guest, 2001). In de meeste gevallen worden de verwachtingen, die de respondent voor aanvang van het traineeprogramma had ten aanzien van het opleidingstraject, niet waargemaakt. Op basis van de theorie is de veronderstelling gemaakt dat onbeantwoorde verwachtingen kunnen leiden tot verlaagde commitment, tevredenheid en motivatie en uiteindelijk kan leiden tot vertrek uit de organisatie (Wanous, Poland, Premack & Davis, 1992; Sturges & Guest, 2001). Uit de kwalitatieve data komt naar voren dat het niet waarmaken van de verwachtingen over het opleidingsprogramma bij enkele respondenten inderdaad heeft geleid tot demotivatie en teleurstelling. Zo stelt Respondent 2: *'Na een tijdje had ik in die opleidingsdagen echt totaal geen zin meer. Ik vond het echt zonde van m'n tijd'* en Respondent 4: *'Ook omdat je gewoon teleurgesteld bent. Ik had me gewoon op plan A ingesteld en dan krijg je heel wat anders. Het leek alsof we toch een stuk minder aandacht kregen dan dat ik had verwacht'*. Deze bevindingen bevestigen de theorie over de negatieve gevolgen van het niet waarmaken van verwachtingen op de retentie van werknemers: het kan immers leiden tot teleurstelling en zo tot schending van het psychologisch contract.

Deze negatieve gevolgen van het niet waarmaken van verwachtingen worden eveneens bevestigd in de interviews met de twee respondenten die het programma vroegtijdig hebben verlaten. Uit de interviews met deze twee respondenten is gebleken dat de verwachtingen die zij ten aanzien van het programma hadden niet zijn waargemaakt. Dit leidde bij hen tot teleurstelling en demotivatie. Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat zij het programma hebben verlaten. Deze bevinding bevestigt de resultaten van eerder onderzoek die hebben aangetoond dat onbeantwoorde verwachtingen kunnen leiden tot vertrek uit de organisatie (Ibid.).

Tijdens de analyse van de kwalitatieve data is echter ook een andere bevinding naar voren gekomen. Vier respondenten hebben aangegeven dat de verwachtingen die zij voor aanvang van het programma hadden niet zijn waargemaakt, maar dat de realiteit hun verwachtingen heeft overtroffen. Zo stelt Respondent 5: *'En het voldoet niet aan de verwachtingen, maar dat betekent niet dat ik er niet tevreden over ben'*. In die zin is er te spreken van een 'expectation surplus', wat laat zien dat het waarmaken van verwachtingen niet altijd een slechte invloed hoeft te hebben op de intentie van trainees om te blijven. Wanneer verwachtingen worden overtroffen, kan het niet waarmaken van verwachtingen juist een positieve invloed hebben op retentie.



De resultaten uit deze kwalitatieve analyse bevestigen de resultaten uit het eerdere kwantitatief onderzoek, waarin is geconstateerd dat onbeantwoorde verwachtingen kan leiden tot vertrek uit de organisatie. Ook blijkt uit de kwalitatieve analyse dat het niet waarmaken van verwachtingen kan leiden tot teleurstelling, demotivatie en uiteindelijk zelfs tot vertrek van werknemers. Wat de theoretische inzichten bevestigt. De kwalitatieve analyse laat ons zien dat voornamelijk de verwachtingen ten aanzien van het opleidingsprogramma niet worden waargemaakt, waarbij de respondenten aangeven dat zij meer vaardigheidstrainingen en maatwerk hadden verwacht. Ook heeft deze kwalitatieve analyse aangetoond dat het niet waarmaken van verwachtingen daarentegen ook een positieve invloed kan hebben, wanneer de verwachtingen worden overstegen.

## 6.2.2 De vier dimensies van fit en de invloed op retentie

In onderstaande sub paragrafen worden de kwalitatieve resultaten en analyse gepresenteerd op de vier dimensies van fit. In tabellen wordt per variabele en per respondent weergegeven wat er over de vorm van fit naar voren komt uit de kwalitatieve data.

### 6.2.2.1 Person- Organisation fit

De eerste dimensie van fit die besproken wordt is Person-Organisation fit (P-O fit). P-O fit kan gedefinieerd kan worden als de mate van congruentie tussen een individu en de organisatie in termen van waarden en doelen (Chuang et al, 2016) en in de vorm van cultuur, structuur en ondersteuning (Hinkle & Choi, 2009). In onderstaande tabel staan de bevindingen per respondent weergegeven, waarbij een omschrijving wordt gegeven van wat naar voren komt ten aanzien van deze variabele in de interviews.

**Tabel 6.3:** Overzicht Person-Organisation fit

	Omschrijving
<b>Respondent 1</b>	Voelt zich prettig in de '9-5 cultuur' die in de gemeente heerst en de mogelijkheid om parttime te werken. Dit spreekt de respondent aan in de cultuur van de organisatie. Voelde zich aangetrokken tot het zijn van een ambtenaar. Ervaart de gemeente wel als een log apparaat en de respondent voelt zich hierbij niet prettig, omdat het lastig maakt om zaken te veranderen.
<b>Respondent 2</b>	Wil graag iets voor de stad betekenen en werkt daarom graag bij de gemeente. Vindt het prettig dat er een cultuur heerst waarbij je niet erg veel overuren kan draaien.
<b>Respondent 3</b>	De respondent geeft aan zich te kunnen vinden in de waarden en doelen van de organisatie. De respondent vindt het belangrijk om voor een organisatie te werken die morele waarden uitdraagt.
<b>Respondent 4</b>	Was op voorhand bang voor een trage, logge organisatie en werknemers. Geeft aan dat dit in de praktijk meevalt. Stelt dat er niet te spreken is van een cultuur en zegt dat er sprake is van verschillende culturen per afdeling.

<b>Respondent 5</b>	Geeft aan op voorhand het idee te hebben gehad dat de gemeente niet uitdagend genoeg zou zijn. Na een stage heeft de respondent ervaren dat de gemeente erg uitdagend kan zijn. De respondent geeft aan zich prettig te voelen bij de cultuur van de organisatie. Geeft wel aan dat de cultuur per afdeling verschilt. Kan zich vinden in de doelen en waarden van de organisatie.
<b>Respondent 6</b>	De respondent had op voorhand het idee dat de gemeente niks voor hem/haar was gezien de stereotypering van de ambtenaar. Dit bleek bij het betreden van de organisatie echter niet zo te zijn. De respondent vindt het jammer dat er wel een 'ambtenarsfeer' hangt in de gemeente waarbij er op woensdag en vrijdag vrijwel niemand aanwezig is.
<b>Respondent 7</b>	De respondent geeft aan zich te kunnen vinden in de morele waarden en doelen van de gemeente. Is echter minder tevreden over de mate van resultaatgerichtheid en vindt de organisatie soms log. Dit heeft de respondent regelmatig laten twifelen of hij/zij en de gemeente wel een goede combinatie zijn.
<b>Respondent 8</b>	De respondent geeft aan zich te kunnen vinden in de morele waarden en doelen van de organisatie en zich hierbij prettig te voelen. De respondent geeft wel aan af en toe moeite te hebben met de beperkte resultaatgerichtheid van de organisatie, wat het lastig maakt om dingen snel voor elkaar te krijgen.
<b>Respondent 9</b>	Voelt zich prettig bij de cultuur van de organisatie en de morele waarden die de organisatie uitdraagt. Geeft aan de cultuur op de afdeling minder prettig te vinden, omdat er van je wordt verwacht dat je ook in de avonden en in het weekend doorwerkt.
<b>Respondent 10</b>	De respondent voelt zich prettig bij de cultuur van de organisatie. De respondent kan zich vinden in de waarden en doelen van de organisatie en vindt dit belangrijk in het werk.
<b>Respondent 11</b>	Kan zich vinden in de publieke waarden en doelen van de organisatie en vindt dit erg belangrijk in het werk.
<b>Respondent 12</b>	Geen data beschikbaar op dit item voor deze respondent.

De resultaten op deze variabele laten ons zien dat tien van de twaalf respondenten aangeeft zich prettig te voelen in de cultuur van de organisatie en zich kan vinden in de waarden en doelen waar de organisatie voor staat. De respondenten geven aan dat de morele waarden die de organisatie uitdraagt voor hen van belang zijn geweest in de keuze voor de organisatie. Dit getuigt van Public Service Motivation bij de trainees. Public Service Motivation is een concept dat in de Bestuurskunde in grote mate is onderzocht en omschreven kan worden als *'an individual's orientation to delivering services to people with a purpose to do good for others and society'* (Perry & Hondeghem, 2008). De respondenten geven daarnaast aan dat zij zich prettig voelen in de sfeer die er bij de gemeente hangt, waarbij je tussen negen en vijf kan werken. Zo stelt Respondent 1: *'Maar ook omdat, toch wel een beetje dat negen tot vijf werken trok me wel aan. Ik heb op zich wel heel veel ambitie om hoger op te komen, maar wel met bepaalde grenzen en ik wil gewoon een weekend. Niet dat ik het erg vind om buiten*

*werktijd te werken, want dat doe je toch wel. Maar gewoon het idee dat je een ambtenaar bent, dat trok me wel heel erg aan'.*

De theorie over Person-Organisation fit veronderstelt dat er sprake is van een fit wanneer er sprake is van mate van congruentie tussen een individu en de organisatie in termen van waarden en doelen (Chuang et al, 2016) en in de vorm van cultuur, structuur en ondersteuning (Hinkle & Choi, 2009). Deze kwalitatieve resultaten laten ons zien dat de respondenten zich aangetrokken voelen tot de organisatie en zich hierin thuis voelen vanwege de morele waarden en doelen die organisatie uitdraagt. Daarnaast geven enkele respondenten aan zich prettig te voelen in de werkcultuur van de organisatie. Vier respondenten geven aan dat zij logheid en traagheid ervaren in de organisatie en het resultaatgerichte missen. Deze respondenten geven aan dat deze ergernissen hen doen twijfelen over hun toekomst bij de gemeente. Deze bevindingen bevestigen het Attraction-Selection-Attrition model van Schneider (1987). Zo worden de trainees aangetrokken tot de organisatie op basis van de waarden en doelen van de organisatie. Wanneer de respondent vervolgens besluit dat de organisatie niet bij hen past, kan deze het besluit nemen om de organisatie te verlaten. De twee respondenten die het traineeprogramma hebben verlaten geven gedurende de interviews aan dat zij de organisatie als traag en log hebben ervaren en dat dit heeft bijgedragen aan hun keuze om de gemeente te verlaten. Zo stelt Vertrekker 1: *'Misschien ben ik ook wel gewoon geen goede match met de gemeente. Wat ik nu doe is natuurlijk totaal wat anders. Dus misschien heb ik mezelf daarin vergist. Want ik dacht dat ik wel op m'n plek zou zitten'.* Ook deze resultaten bevestigen de werking van het Attraction-Selection-Attrition model van Schneider (1987).

Uit de kwantitatieve analyse is gebleken dat Person-Organisation fit geen significante invloed heeft op de intentie om te blijven. Uit de kwalitatieve analyse is echter gebleken dat Person-Organisation wel invloed heeft op de intentie van trainees om te blijven, maar dat deze invloed inderdaad beperkter is in vergelijking met andere variabelen. Verklaring hiervoor kan zijn dat respondenten aangeven dat zij in mindere mate loyaal voelen ten opzichte van de organisatie en in meerdere mate loyaal voelen ten opzichte van hun leidinggevende. Zo stelt Respondent 6 bijvoorbeeld: *'Ik moet wel een klik hebben met iemand waar ik voor werk. Ik voel me heel loyaal tegen een werkgever, maar ook vooral de persoon. Ik werk, ja voor de gemeente, maar ook voor m'n manager.'* Dit laat zien dat Person-Organisation fit minder belangrijk kan zijn dan bijvoorbeeld Person-Supervisor fit in het besluit om al dan niet bij de organisatie te blijven werken. Daarnaast komt enkele keren naar voren dat respondenten aangeven dat zij het lastig te vinden om te spreken van één grote organisatie vanwege de grote omvang van de gemeente. Ze geven aan het lastig te vinden om te kunnen spreken van één cultuur en zeggen dat dit per afdeling verschilt.

### 6.2.2.2 Person-Job fit

De tweede dimensie van fit die besproken wordt is Person-Job fit. In dit onderzoek wordt Person-Job fit benaderd als de mate waarin de baan de behoefte van de werknemer vervult. In onderstaande tabel staan de bevindingen per respondent weergegeven, waarbij een omschrijving wordt gegeven van wat naar voren komt ten aanzien van deze variabele in de interviews.

**Tabel 6.4:** Overzicht Person-Job fit

	Omschrijving
<b>Respondent 1</b>	Geeft aan gedurende het programma op zoek te gaan naar de Person-Job fit. Geeft aan dat het na afronding van het programma de baan het belangrijkste is in de keuze om bij de organisatie te blijven.
<b>Respondent 2</b>	Uitdaging en verantwoordelijkheid in het werk zijn de twee belangrijkste zaken in het werk voor de respondent. Geeft aan dit te willen hebben in de baan na afronding van het traineeprogramma.
<b>Respondent 3</b>	Geeft aan dat hij/zij voor aanvang van het traineeprogramma geen idee had wat voor baan bij hem/haar paste. Het traineeprogramma heeft hem/haar geholpen in het vinden wat bij hem/haar past.
<b>Respondent 4</b>	Vindt uitdaging en verantwoordelijkheid in het werk erg belangrijk. Is op het moment erg tevreden met de opdracht en deze past bij zijn/haar studieachtergrond.
<b>Respondent 5</b>	Geen data beschikbaar op dit item voor deze respondent.
<b>Respondent 6</b>	Geeft aan dat het vinden van een baan die bij zijn/haar voorkeuren past de voornaamste factor is die van belang is bij de keuze om al dan niet bij de organisatie te blijven. Er moet voldoende uitdaging in het werk zitten en het onderwerp moet interessant zijn.
<b>Respondent 7</b>	Ziet het traineeprogramma als een middel om uit te zoeken wat bij hem/haar past en wat voor hem/haar belangrijk is in het werk.
<b>Respondent 8</b>	Geeft aan dat het traineeprogramma een erg goed middel is om in korte tijd erachter te komen wat voor soort baan bij je past. Zit nu op een plek die erg goed bij hem/haar past.
<b>Respondent 9</b>	Vindt uitdaging en verantwoordelijkheid in het werk erg belangrijk en wil graag een functie op een hoog niveau na afronding van het programma. De respondent is nu nog erg zoekende.
<b>Respondent 10</b>	De werkplek past erg goed bij de respondent. De respondent geeft aan geïnspireerd te raken door de inhoud van het werk en wil zich graag hier verder in ontwikkelen.
<b>Respondent 11</b>	Vindt de inhoud van het werk erg leuk en vindt dit erg belangrijk. Is blij met de baan die hij/zij nu heeft mogen innemen na het traineeprogramma en wil zich hier graag verder in ontwikkelen.
<b>Respondent 12</b>	Geen data beschikbaar op dit item voor deze respondent.

Voor slechts tien van de twaalf respondenten is op dit item data verzameld. Voor dit item wordt in totaal met tien respondenten gewerkt. Vier respondenten geven aan dat het traineeprogramma een goed middel is om uit te zoeken wat voor baan bij de respondent past. Het traineeprogramma geeft

de trainees de mogelijkheid om Person-Job fit te zoeken, zodat na afronding van het traineeprogramma de respondent een baan heeft die goed bij zijn wensen en vaardigheden past. Een illustrerende quote komt van Respondent 3: *‘Vooral omdat je bij het traineeprogramma de mogelijkheid krijgt om te wisselen in plek. Ik had nog geen idee wat ik nou precies wilde. En bij zo’n traineeprogramma krijg je de kans om een beetje rond te kijken. Daarnaast dat je begeleid wordt om uit te zoeken waar je nou precies goed in bent’* en Respondent 8: *‘Dat is denk ik ook het tweede belangrijke voordeel van het traineeship dat je in korte tijd heel snel kan testen van wat bij je past’*. En gedurende het traineeprogramma ontwikkelt de respondent zich in vaardigheden die nodig zijn voor de baan. Geconcludeerd kan worden dat gedurende het traineeprogramma Person-Job fit nog geen cruciale factor is die retentie beïnvloedt, omdat de respondent nog op zoek is naar de ideale baan. Het traineeprogramma kan gezien worden als een middel om na de twee jaar de ideale Person-Job fit te vinden.

Na afronding van het traineeprogramma komt het belang van deze Person-Job fit echter wel sterk naar voren. Uit de kwalitatieve data op deze variabele komt erg duidelijk naar voren dat het voor respondenten van belang is dat zij na afronding van het traineeprogramma een baan vinden die bij hen past en die voldoende uitdaging en verantwoordelijkheid geeft aan de respondenten. Zo stelt Respondent 6 bijvoorbeeld: *‘Nou als ik geen leuke functie vind. Dus, dan ga ik wel om me heen kijken’*. Voornamelijk uitdaging en verantwoordelijkheid in het werk worden genoemd als belangrijke factoren die de respondent terug wil zien in de baan.

Uit de kwantitatieve data is Person-Job fit niet van significante invloed gebleken op retentie. Uit de kwalitatieve data is echter naar voren gekomen dat de Person-Job fit pas na afronding van het traineeprogramma van significant belang is op de retentie. Uit de kwalitatieve data blijkt dat de respondenten hun keuze om al dan niet bij de organisatie te blijven werken laten afhangen van de baan die zij na afronding van het programma kunnen gaan uitvoeren. Gezien de enquête enkel is ingevuld door huidige trainees, kunnen deze verschillen in resultaten verklaard worden. De kwalitatieve data levert in dit geval waardevolle nieuwe inzichten over het belang van Person-Job fit. Deze variabele blijkt dus zeker wel van significant belang na afronding van het traineeprogramma en respondenten geven aan hun keuze om bij de organisatie te blijven werken af te laten hangen van e baan die zij na het traineeprogramma krijgen.

### 6.2.2.3 Person-Supervisor fit

De derde dimensie van fit die besproken wordt is Person-Supervisor fit. In onderstaande tabel staan de bevindingen per respondent weergegeven, waarbij een omschrijving wordt gegeven van wat naar voren komt ten aanzien van deze variabele in de interviews.

Tabel 6.5: Overzicht Person-Supervisor fit

	Omschrijving
<b>Respondent 1</b>	De respondent geeft aan dat de leidinggevende op de opdracht niet goed wist hoe hij/zij leiding moest geven aan de respondent. Dit maakt het voor de trainee lastig. Ook vond de trainee het lastig om persoonlijke kwesties met de leidinggevende te bespreken, iets waar de trainee wel behoefte aan had.
<b>Respondent 2</b>	De respondent heeft gedurende verschillende opdrachten een goede band gehad met de leidinggevend en vond dit erg prettig in het uitvoeren van de opdrachten omdat deze relatief veel verantwoordelijkheid kreeg toebedeeld in het werk.
<b>Respondent 3</b>	De respondent vertelt dat hij/zij op een opdracht geen klik had met de leidinggevende en ook niet met persoonlijke verhalen bij de leidinggevende terecht kon. De respondent geeft aan dat dit het werken een stuk minder leuk maakte.
<b>Respondent 4</b>	De respondent geeft aan een goede relatie met de leidinggevende te hebben en geeft aan dit belangrijk te vinden in het werk.
<b>Respondent 5</b>	De respondent geeft aan dat het erg belangrijk is dat een leidinggevende goed weet wat het traineeprogramma inhoudt en hoe je een trainee moet begeleiden. Wanneer dit niet het geval is kan dit negatieve invloeden hebben voor het werkplezier. Vindt het belangrijk dat de manager vertrouwen heeft in zijn/haar skills en verantwoordelijkheid geeft aan de respondent.
<b>Respondent 6</b>	Vindt de relatie met de leidinggevende erg belangrijk. Voelt zich loyaler aan de leidinggevende dan aan de organisatie. Vindt het belangrijk een klik te hebben met de leidinggevende en vindt het belangrijk om tegen de leidinggevende op te kunnen kijken en er iets van te kunnen leren. Ook van belang om met persoonlijke kwesties bij de leidinggevende terecht te kunnen.
<b>Respondent 7</b>	De respondent geeft aan het gevoel te hebben dat de leidinggevende voor een belangrijke mate jouw ontwikkelmogelijkheden beïnvloedt. Heeft zelf een leidinggevende die hem/haar erg stimuleert en vindt dit erg fijn.
<b>Respondent 8</b>	Heeft niet een erg prettige relatie met de leidinggevende en is hier niet erg tevreden over.
<b>Respondent 9</b>	De respondent is erg tevreden met de relatie met de leidinggevende. De respondent geeft aan dat de leidinggevende de respondent ondersteunt en stimuleert in het werk.
<b>Respondent 10</b>	De respondent vindt het erg belangrijk om in het werk een goede relatie te hebben met de leidinggevende. Vindt het belangrijk om een vertrouwensrelatie te hebben met de leidinggevende en ook persoonlijke zaken te kunnen bespreken. Wil graag een leidinggevende die hem/haar stimuleert om zich verder te ontwikkelen en waar de respondent van kan leren.

<b>Respondent 11</b>	Vindt de relatie met de leidinggevende van belang. Een veilige vertrouwensrelatie waarbij ook over persoonlijke zaken kan worden gesproken.
<b>Respondent 12</b>	Is tevreden met de relatie met de leidinggevende, maar had ook graag met persoonlijke zaken bij de leidinggevende terecht kunnen komen.

Uit de kwalitatieve data komt naar voren dat de respondenten een goede relatie met hun leidinggevende belangrijk vinden. De respondenten geven aan dat zij graag een leidinggevende hebben die goed weet wat het traineeprogramma inhoudt en die hen stimuleert om zich verder te ontwikkelen en te groeien als persoon. Daarnaast geven de respondenten aan het belangrijk vinden om een vertrouwensrelatie te hebben met de leidinggevende, waarin ze ook met persoonlijke zaken bij de respondent terecht kunnen. Een illustrerend citaat komt van Respondent 6: *‘ Ja, ja. Absoluut. Ik moet wel een klik hebben met iemand waar ik voor werk. Ik voel me heel loyaal tegen een werkgever, maar ook vooral de persoon. Ik werk, ja voor de gemeente, maar ook voor m’n manager. En waarom dat belangrijk is, ja. Je moet iemand hebben om tegen op te kijken, waar ik iets van kan leren. Waar ik het gevoel bij heb van nou, deze persoon heeft echt iets te vertellen, waar ik ook wijzer van word. En ja ook een beetje empathisch vermogen heeft. Dat je niet alleen over werk hoeft te praten, maar ook gewoon een beetje privé. Dat vind ik ook belangrijk’.*

Deze bevindingen zijn in lijn met de Person-Supervisor fit theorie welke veronderstelt dat de relatie met de leidinggevende invloed heeft op de keuze om al dan niet bij de organisatie te blijven werken (Chuang et al, 2016). De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat de leidinggevende een belangrijke invloed heeft op de doorgroeimogelijkheden van de respondent en de mate van verantwoordelijkheid die deze krijgt in de werkzaamheden. Ook blijkt het van belang dat de werknemer een persoonlijke klik heeft met de leidinggevende en ook met persoonlijke zaken bij de leidinggevende terecht kan. Een slechte verhouding met de leidinggevende is een factor die regelmatig wordt genoemd als reden voor vertrek van werknemers (Zaghloul et al, 2008; George, 2015). De bevindingen uit deze analyse bevestigen deze uitkomsten uit eerder onderzoek en ook de bevindingen uit het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek.

Deze bevindingen zijn in lijn met de bevindingen uit de kwantitatieve analyse, waaruit is gebleken dat de relatie met de leidinggevende een significante invloed heeft op de intentie van respondenten om bij de organisatie te blijven werken. De kwalitatieve data geeft meer diepte inzicht in het belang van deze factor, want het laat zien dat de relatie van de respondenten met de leidinggevende van belang is, doordat een goede relatie met de leidinggevende kan leiden tot meer doorgroeimogelijkheden, meer verantwoordelijkheden en het iemand geeft om tegen op te kijken. Daarnaast blijkt het voor

respondenten ook van belang om een persoonlijke klik te hebben met hun leidinggevende, zodat ze ook met persoonlijke zaken bij de leidinggevende terecht kunnen.

#### 6.2.2.4 Person- Group fit

De laatste dimensie van fit is Person-Group fit. In onderstaande tabel staan de bevindingen per respondent weergegeven, waarbij een omschrijving wordt gegeven van wat naar voren komt ten aanzien van deze variabele in de interviews.

**Tabel 6.6:** Overzicht Person-Group fit

	Omschrijving
<b>Respondent 1</b>	De respondent vindt een goede relatie met collega's erg belangrijk in het werk, wellicht nog wel belangrijker dan de inhoud van het werk. De respondent geeft aan dat hij/zij het erg prettig vindt om in zo'n hechte traineegroep te werken. De trainee geeft aan dat collega's het op de werkplek erg leuk vinden om een jong persoon op de afdeling te hebben.
<b>Respondent 2</b>	Is tevreden met de relatie met collega's. Vindt het fijn om in een team te werken waar veel ervaring is.
<b>Respondent 3</b>	Vindt een klik met collega's erg belangrijk voor het werkplezier. Heeft eerder een afdeling ervaring waar die klik ontbrak en dat zorgde voor minder werkplezier.
<b>Respondent 4</b>	Is tevreden met de afdeling en heeft een klik met de collega's. Vindt het prettig om in een hechte traineegroep te werken.
<b>Respondent 5</b>	Vindt het erg prettig om in een traineegroep te werken met gelijkgestemden.
<b>Respondent 6</b>	De respondent vindt het erg prettig om in een traineegroep te werken van gelijkgestemden die hetzelfde proces doormaken. Vindt dit erg waardevol.
<b>Respondent 7</b>	Vindt het prettig om in een traineegroep te werken met gelijkgestemden. Werkt op de werkplek met veel oudere mensen en voornamelijk mannen. Zou het prettig vinden om met meer gelijkgestemden te werken.
<b>Respondent 8</b>	Vindt de relatie met de collega's erg belangrijk en geeft aan dit misschien nog wel belangrijker te vinden dan de inhoud van het werk. Zat eerst op een plek waar het niet klikte omdat de collega's erg andere werkwijze en interesses hadden. Vond het verder erg prettig om in een traineegroep te zitten van gelijkgestemden die door hetzelfde proces gingen.
<b>Respondent 9</b>	Vindt het fijn om in een traineegroep te werken met gelijkgestemden die hetzelfde meemaken. Heeft op de werkplek een goede relatie met de collega's.
<b>Respondent 10</b>	Vindt het erg prettig en belangrijk om met gelijkgestemden te werken en vindt dit terug in het traineeprogramma.
<b>Respondent 11</b>	Vindt de relatie met de collega's erg belangrijk en geeft aan dit misschien nog wel belangrijker te vinden dan de inhoud van het werk.



**Respondent 12**

Geen data beschikbaar op dit item voor deze respondent.

Acht van de twaalf respondenten geven aan dat zij het als een meerwaarde zien in hun werk dat zij in een traineegroep werken met gelijkgestemden die hetzelfde proces doormaken. Zo stelt Respondent 10: *'En dat is volgens mij ook wel heel goed van het traineeprogramma, dat je met jonge mensen samenwerkt. En dat je ervaart van, wat is onze kracht en wat voegen wij toe. het is goed om daar met elkaar over na te denken.'* Drie van de twaalf respondenten geven aan dat voor hen de relatie met hun collega's in hun werk erg belangrijk vinden en menen dat de relatie met collega's wellicht nog wel belangrijker is dan de inhoud van het werk. Zo stelt Respondent 11: *'En de mensen met wie ik werk, maken of breken m'n dag wel. Lullig maar waar. Uiteindelijk is die inhoud bijna secundair.'*

De bevindingen uit deze kwalitatieve analyse bevestigen de theorie over het belang van Person-Group fit. Vanuit de theorie is de veronderstelling te maken dat het voor werknemers van groot belang is dat zij een klik hebben met hun collega's en dezelfde karakteristieken, persoonlijke waarden en doelen bezitten (Byrne, 1997). De theorie veronderstelt dat wanneer werknemers goede relaties hebben met elkaar de retentie kan worden verhoogd (Seibert, Wang & Courtright, 2011). De bevindingen in dit onderzoek bevestigen deze veronderstelling. De respondenten geven aan het zeer waardevol te vinden om in een groep te werken van gelijkgestemden die hetzelfde proces doormaken.

De kwalitatieve bevindingen komen niet overeen met de bevindingen uit het kwantitatieve onderzoek. Uit het kwantitatieve onderzoek kwam naar voren dat de Person-Group fit geen significante relatie heeft ten opzichte van retentie. Uit de kwalitatieve analyse komt echter naar voren dat deze relatie wel van belang is en dat de respondenten de samenwerking in de traineegroep erg waarderen. Mogelijke verklaring voor dit verschil is de wijze van meting in de kwantitatieve analyse, waarbij Person-Group fit slechts met één item is gemeten. De kwalitatieve dataverzameling biedt meer ruimte voor diepgang.

### 6.3 De invloed van individuele factoren op retentie

Naast de procestheorieën is in dit onderzoek de invloed van een inhoudelijke theorie op retentie getoetst: de two-factor theory van Herzberg (1966). In de kwantitatieve analyse is de invloed van verschillende, concrete factoren getoetst op de retentie van trainees. Vier factoren zijn van significante invloed gebleken: baan zekerheid, loopbaanbegeleiding, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en persoonlijke ontwikkeling. Ook is gedurende de interviews gevraagd welke factoren voor de trainees van belang zijn in hun keuze om al dan niet bij de organisatie te blijven. De gevonden factoren bieden een relevante toevoeging op de kwantitatieve benadering, gezien hier op een exploratieve wijze aan de slag is gegaan door de respondenten een open vraag te stellen over de factoren die voor hen

relevant zijn. In deze paragraaf een overzicht van de factoren die uit de interviews naar voren zijn gekomen.

### 6.3.1 Baanzekerheid

Uit de kwantitatieve analyse is gebleken dat baanzekerheid een belangrijke factor is die de intentie van trainees om te blijven beïnvloedt. Deze bevindingen worden bevestigd in de kwalitatieve data en bevestigen dus ook de resultaten uit eerder wetenschappelijk onderzoek (Samuel & Chipunza, 2009). De respondenten geven aan dat baanzekerheid en het aanbieden van een baangarantie een wijze is om hen aan de organisatie te binden. Respondent 7 stelt bijvoorbeeld: *'Nou bij ons hadden ze gezegd van, jullie krijgen een vast contract. Dat bindt toch ook wel. Door dat gewoon aan te bieden, ja dan binden ze je toch wel aan de organisatie'* en Respondent 6: *'Nou, mij een vast contract geven. Ik vind het slecht dat ze dat niet doen. (---) Misschien wat meer uitzicht op bieden. Op een baan.'* Een mogelijke verklaring voor het belang van baanzekerheid kan zijn, dat het de trainees het gevoel geeft dat zij gewaardeerd worden door de organisatie en hun leidinggevende. Daarnaast hoeven zij zich gedurende het programma geen zorgen te maken over de baan die zij na afronding van het programma gaan uitvoeren, wanneer zij zijn gegarandeerd van een baan. Hierdoor hebben zij alle tijd om zich volledig te storten op het traineeprogramma.

### 6.3.2 Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

Uit de kwantitatieve analyse is daarnaast loopbaanontwikkelingsmogelijkheden significant van invloed gebleken op de retentie van trainees. Ook deze bevindingen worden bevestigd in de kwalitatieve data, waar het belang van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden sterk aanwezig is. Acht van de twaalf respondenten geeft aan dit als één van de zwaarst wegende factoren te zien in hun keuze om al dan niet bij de organisatie te blijven werken. Zo stelt Respondent 1: *'Nou, dat gewoon. Mijn uitstroom positie. Als dat gewoon niet past bij de ambitie die ik heb. Ik heb gewoon altijd het gevoel gehad van, dat ik niet onderaan de ladder wil beginnen en dat ik ook gewoon de kwaliteiten om gewoon een hogere positie in te nemen. En als dat niet zou worden aangeboden, dan zou ik echt gewoon heel snel bij een ander bedrijf kijken of dat wel kan'* en Respondent 8: *'En wat ik ook nog belangrijk vind is dat ik steeds kan zien dat ik vooruit kan komen en dat ik door kan groeien. Dus ik merk nu dat ik het heel erg fijn vind'*. Deze bevinding bevestigt de theorie van Herzberg (1966) en is in lijn met eerdere onderzoeken naar de retentie en het vertrek van werknemers (Sturges & Guest, 2001; Chew & Chan, 2008; Chipunza & Samuel, 2009). De aanwezigheid van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden blijkt vooral na afronding van het traineeprogramma van belang. Waarbij de trainee aangeeft de beslissing om bij de organisatie te blijven werken, laat afhangen van de baan die de trainee na het traineeprogramma krijgt.

### 6.3.3 Beloning

Wat gedurende de interviews naar voren komt als invloedrijke factor op de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken, is de hoogte van het salaris na afronding van het traineeprogramma. Deze bevindingen bevestigen resultaten uit eerder wetenschappelijk onderzoek naar het behouden van getalenteerd personeel, waaruit blijkt dat salaris en tevredenheid met de hoogte van het salaris, significante invloed heeft op retentie van werknemers (Griffeth et al, 200; Willis, 2000; Davies; 2001; Chew & Chan, 2008; Ghosh et al, 2013). Wat duidelijk naar voren komt is dat de trainees gedurende het programma tevreden zijn met de hoogte van het salaris, het spanningsveld ontstaat pas na afronding van het programma. Respondent 1 zegt het volgende hierover: *'Ja, ik ben nu wel blij met wat ik mijn salaris. Helemaal als je het vergelijkt wat ik zou verdienen wanneer ik door zou zijn gegaan in de architectuur. Maar als ik straks ga uitstromen, wil ik wel gewoon echt hoger. (--)* *Salaris is wel iets waar ze mij mee kunnen binden'.*

Een verklaring voor het belang van salaris kan worden verklaard vanuit het idee dat de respondenten de hoogte van het salaris als een indicatie zien voor de mate waarin hun inzet, capaciteiten en bijdrage gewaardeerd wordt door de organisatie (Davies, 2001; Chew & Chan, 2008). Zo zegt Respondent 7: *'Ja ik vind dat ook wel een beetje, het hoeft niet per se salaris, maar ik vind dat ook wel een indicatie van hoe erg mensen je waarderen'.* Daarnaast blijkt uit de interviews dat de respondenten het gevoel hebben dat de hoogte van het salaris gepaard gaat met de verantwoordelijkheden en uitdaging die gepaard gaat met de baan, wat eveneens verklaring kan zijn voor de mate waarin zij salaris belangrijk vinden. Wat naar voren komt uit de interviews is dat de respondenten het idee hanteren dat trainees regelmatig niet hoog genoeg uitstromen na het traineeprogramma en zij geven aan dat dit een factor is waardoor zij om zich heen zouden gaan kijken na afronding van het programma. Geconcludeerd kan worden dat de hoogte van het salaris, na afronding van het traineeprogramma een belangrijke factor is die de retentie van trainees beïnvloedt.

### 6.3.4 Uitdaging en verantwoordelijkheid in het werk

Een volgende factor die gedurende de interviews sterk naar voren komt en geen significante invloed in de kwantitatieve analyse heeft, is dat de respondenten uitdaging en verantwoordelijkheid willen in de baan die zij gaan vervullen na afronding van het programma. Zeven van de twaalf respondenten geven aan dat dit voor hun een must is in hun vervolgbaan. Daarnaast geven twee van de drie vertrekkende trainees aan dat deze factor een rol heeft gespeeld in hun besluit om de organisatie te verlaten. Deze bevindingen bevestigen de uitkomsten uit eerdere onderzoeken die stellen dat uitdagend en inhoudelijk interessant werk een werknemer meer geëngageerd maken aan de organisatie en zorgt voor een lagere vertrekintentie (Arnold & Davey, 1999; Birt et al, 2004; Chew & Chan, 2008; Chipunza & Samuel, 2009; Govaerts et al, 2011). Ook bevestigt het de two-factor theory

van Herzberg (1966) die veronderstelt dat verantwoordelijkheid en uitdaging leiden tot meer motivatie. Een treffend citaat komt van Respondent 7: *'En ik word constant gepusht van ga dit doen en ga dit doen. Er is die constante uitdaging. Kijk, als dat er niet is, dan ben ik direct weg'* en Vertrekker 2: *'Nou kijk, de gemeente Rotterdam, de enige reden waardoor ik weg ben gegaan is om ik te weinig uitdaging had in de werkzaamheden'*. Ook het krijgen van verantwoordelijkheid komt regelmatig terug in de interviews. Zo zegt Respondent 1: *'En ook de functie. Het moet wel een functie hoger in de organisatie zijn met meer verantwoordelijkheid. Want anders vraag ik me echt af van waarom heb je nou dat traineeprogramma gedaan. Als je gewoon een normale functie gaat doen'*. Deze zaken worden echter pas van essentieel belang na afronding van het traineeprogramma.

Uit de kwalitatieve analyse zijn enkele andere factoren naar voren gekomen dan tijdens de kwantitatieve analyse. Mogelijke verklaring voor deze verschillen kunnen gevonden worden in de wijze van meting. Gedurende de enquête is echter de huidige situatie onder huidige trainees bevraagd. Deze kwalitatieve data is echter ook gericht op de situatie na afronding van het traineeprogramma. In deze fase zijn andere factoren van belang gebleken voor de respondenten. Wanneer we kijken naar de eerdere constatering dat de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven lager wordt naarmate de trainee het programma heeft afgerond en enkele jaren bij de gemeente werkt, zijn de factoren die naar voren zijn gekomen uit de kwalitatieve analyse erg belangrijk.

#### 6.4 Deelconclusie kwalitatieve analyse

De kwalitatieve analyse heeft enerzijds bevindingen uit de kwantitatieve analyse bevestigd, maar heeft eveneens nieuwe inzichten opgeleverd. Uit de kwalitatieve analyse is gebleken dat de respondenten de intentie hebben om het traineeprogramma af te maken en enige jaren bij de gemeente te blijven werken. Over hun toekomst bij de gemeente op de langere termijn zijn zij minder zeker. Deze bevindingen zijn in lijn met de resultaten uit de kwantitatieve analyse. De analyse op de onafhankelijke variabele waarmaken verwachtingen heeft laten zien dat bij vrijwel alle respondenten de verwachtingen over het opleidingsprogramma niet zijn waargemaakt. In sommige gevallen zijn de verwachtingen over het programma echter overstegen. Uit de analyse kwam naar voren dat alle vier de vormen van fit invloed hebben op de retentie van respondenten. Vooral Person-Job fit is na afronding van het programma erg belangrijk voor de respondenten. Dit is niet in lijn met de uitkomsten van de kwantitatieve analyse, waaruit alleen Person-Supervisor fit van significante invloed is gebleken. Mogelijke verklaring voor deze verschillen is de wijze van meting.

De kwalitatieve analyse heeft enkele additionele factoren blootgelegd die van invloed zijn op retentie. Zo blijkt de hoogte van het salaris na afronding van het traineeprogramma van belang voor respondenten. Mogelijke verklaring hiervoor is dat de hoogte van het salaris gepaard gaat met de mate van waardering en met de verantwoordelijkheden in de baan. Daarnaast blijkt uitdaging en

verantwoordelijkheid in het werk van essentieel belang voor de respondenten en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Hoofdstuk 7 – Overeenkomsten en verschillen tussen de gemeenten: op zoek naar het geheime ingrediënt tot succes

In het voorgaande hoofdstuk zijn de analyses uitgevoerd op de dataset waarin alle vier de gemeenten bijeen zijn genomen. Onderdeel van dit onderzoek is echter ook om te onderzoeken of er verschillen zijn tussen de gemeenten in de mate van retentie en welke verklaringen voor deze verschillen gevonden kunnen worden. In dit hoofdstuk worden de vier gemeenten als aparte groepen benaderd en onderzocht. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvraag: *‘Zijn er verschillen en overeenkomsten te zien tussen de vier gemeenten in de mate van retentie en zouden deze verschillen verklaard kunnen worden?’* en maakt een vergelijking tussen de mate van retentie van de vier grote gemeenten.

In de enquête is de respondenten gevraagd een rapportcijfer te geven aan het traineeprogramma dat zij volgen bij hun gemeente. Interessant is aan het begin van dit hoofdstuk, om de gemiddelde rapportcijfers per gemeente naast elkaar te leggen. Deze gemiddelde scores op de rapportcijfers kunnen aan het begin van deze analyse een indicatie geven over de verschillen die er bestaan tussen de vier gemeenten. In onderstaande tabel zijn de verschillende gemiddelde rapportcijfers per gemeente weergegeven.

**Tabel 7.1:** Gemiddelde rapportcijfers per gemeente op een schaal van 1 tot 10

	Gemiddeld Rapportcijfer
<b>Amsterdam</b>	6,8
<b>Den Haag</b>	7.4
<b>Rotterdam</b>	7.5
<b>Utrecht</b>	7.8

Bovenstaande tabel laat ons zien dat er verschillen zijn in de gemiddelde rapportcijfers die de respondenten toekennen aan het traineeprogramma. Gemeente Amsterdam heeft de laagste gemiddelde score en gemeente Utrecht de hoogste gemiddelde score op dit item.

In de volgende paragraaf wordt ten eerste stilgestaan bij de verschillen tussen de gemeenten in de gemiddelde scores op retentie. Vervolgens is getoetst of de verschillen in retentie tussen de gemeenten significant van elkaar verschillen. Later in het hoofdstuk worden verklaringen gezocht voor de gevonden verschillen en overeenkomsten.

### 7.1 Verschillen in retentie tussen de vier gemeenten

In onderstaande tabel staat de beschrijvende statistiek op de afhankelijke variabele retentie, met de gemiddelde scores per individuele item en de gemiddelde score voor de geconstrueerde schaal. In de

tabel is per item de gemeente met de gemiddelde hoogste score groen gekleurd en de gemeente met de gemiddelde laagste score rood.

**Tabel 7.2:** Gemiddelde scores op Intentie om te blijven per gemeente

Gemiddelde per gemeente / Item	Amsterdam	Den Haag	Rotterdam	Utrecht
Geconstrueerde schaal ' Intentie om te blijven'	3.58	3.59	4.14	4.17
Afmaken programma	4.31	4.52	4.83	4.88
Blijven werken na het programma	3.73	3.91	4.28	4.16
Toekomst bij de gemeente	3.65	3.19	4.21	4.16
Minstens drie jaar blijven werken	3.42	3.71	3.90	4.13
Ander baanaanbod aannemen	3.19	3.38	2.52	2.47

Deze beschrijvende statistiek laat ons zien dat er verschillen zijn tussen de gemiddelde scores van de vier gemeenten op de individuele items die retentie meten en de gehele schaal. Deze beschrijvende statistiek wijst uit dat gemeente Amsterdam op vier van de zes items uit deze tabel de laagste gemiddelde score heeft. De gemiddelde scores van gemeente Den Haag liggen in veel gevallen echter zeer dicht bij de scores van gemeente Amsterdam en gemeente Den Haag heeft de overige twee keer de laagste gemiddelde score.

Gemeente Utrecht heeft op vier van de zes items gemiddeld de hoogste scores. De gemiddelde scores van gemeente Rotterdam liggen gemiddeld gezien regelmatig dicht in de buurt van de gemiddelden van gemeente Utrecht en scoort de overige twee keer de hoogste gemiddelde scores. Wanneer we naar de geconstrueerde schaal voor de intentie om te blijven kijken verschillen gemeente Den Haag en Amsterdam slechts 0.01 punt van elkaar en gemeente Rotterdam en Utrecht slechts 0.03 punt. Er is op basis van deze resultaten op deze variabele in die zin te spreken van twee groepen: gemeente Amsterdam en gemeente Den Haag (Groep 1) vormen een groep en gemeente Rotterdam en gemeente Utrecht (Groep 2) vormen een groep. De intentie om te blijven bij Groep 1 is dus relatief

lager dan de intentie om te blijven in Groep 2. Met een verschil tussen de twee groepen van ruim een 0.5 punt.

Interessant is om te onderzoeken of deze verschillen in retentie significant zijn. Dit wordt getoetst door middel van een Oneway ANOVA toets. Uit de Oneway ANOVA toets blijkt dat de gemiddelde scores significant verschillen tussen de gemeenten. Wanneer we kijken naar de uitkomsten van de Least Significant Difference test, dan zien we dat gemeente Amsterdam en Den Haag niet significant van elkaar verschillen en dat gemeente Rotterdam en Utrecht eveneens niet significant van elkaar verschillen. Wel verschillen beide groepen significant van elkaar. Deze resultaten bevestigen het bestaan van twee groepen. Interessant is nu om te zoeken naar verklaringen voor het bestaan van deze tweedeling. Waar komen de verschillen in retentie tussen de twee groepen vandaan? Waarom zijn de trainees in gemeente Utrecht en Rotterdam eerder geneigd om bij de organisatie te blijven werken dan bij gemeente Amsterdam en Den Haag? Beantwoording van deze vraag kan wellicht worden gevonden in de gemiddelde scores van elke gemeente op de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek.

## 7.2 Verklaringen voor de verschillen in retentie

Nu we hebben geconstateerd dat er verschillen aanwezig zijn tussen de vier gemeenten in de mate van retentie, is het nu tijd om op zoek te gaan naar verklaringen voor deze verschillen. In de komende sub paragrafen worden in verschillende zaken verklaringen gezocht voor deze verschillen. Ten eerste worden verklaringen gezocht in de factoren die vanuit de kwantitatieve analyse van significante invloed bleken: het waarmaken van verwachtingen, de mate van Person-Supervisor fit, baanzekerheid, loopbaanbegeleiding, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Verschillen in de waardering van deze variabelen per gemeente, kunnen een mogelijke verklaring bieden voor de verschillen in retentie. Overige mogelijke verklaringen worden gezocht in het verzamelde kwalitatieve materiaal, waarin is gezocht naar gemeente specifieke kenmerken die in verband kunnen worden gebracht met de mate van retentie bij deze gemeente.

### 7.2.1 Verschillen in het waarmaken van verwachtingen

In de eerdere kwantitatieve analyse is gebleken dat het waarmaken van verwachtingen een significante invloed heeft op retentie. Een verklaring voor de verschillen tussen de gemeenten kan wellicht gevonden worden in deze variabele. In onderstaande tabel staan de gemiddelde scores per item en de geconstrueerde schaal weergegeven. Waarbij de gemeente met de gemiddelde hoogste score groen is gekleurd en de gemeente met de gemiddelde laagste score rood gekleurd is.

**Tabel 7.3:** Gemiddelde scores op geconstrueerde schaal waarmaken verwachtingen



Gemiddelde per gemeente / Item	Amsterdam	Den Haag	Rotterdam	Utrecht
Geconstrueerde schaal 'waarmaken verwachtingen'	3.27	3.29	3.41	3.68
Verwachtingen traineeprogramma	2.96	3.21	3.41	3.63
Verwachtingen uitdagend en interessant werk	3.39	3.90	3.79	3.83
Verwachtingen Doorgroeimogelijkheden	3.96	3.68	3.62	4.1
Verwachtingen Loopbaanontwikkeling	2.83	3.16	3.41	3.70
Verwachtingen Opleidingstraject	2.83	2.53	2.83	3.13

Bovenstaande tabel wijst uit dat gemeente Utrecht in vijf van de zes gevallen de hoogste gemiddelde scores heeft. Gemeente Amsterdam scoort in vier van de zes gevallen de laagste gemiddelde score. Gemeente Rotterdam scoort regelmatig gemiddelden die dicht bij gemeente Utrecht liggen. Gemeente Rotterdam scoort echter het laagst op het item 'verwachtingen doorgroeimogelijkheden'. Gemeente Den Haag scoort het hoogste gemiddelde op het item waarmaken verwachtingen uitdagend en interessant werk.

Opvallend is dat gemeente Utrecht voor vrijwel alle items de hoogste gemiddelde score heeft. Gezien het feit dat gemeente Utrecht de hoogste gemiddelde score op retentie heeft en het waarmaken van verwachtingen een significante invloed heeft op retentie, kan dit een verklaring vormen voor de gemiddelde hoge retentie score in gemeente Utrecht. Dit gaat echter niet helemaal op, gezien gemeente Rotterdam gemiddeld gezien alle keren een stuk lager scoort dan gemeente Utrecht. Echter is er nog wel te spreken van twee groepen, waarbij gemeente Den Haag en Amsterdam groep 1 vormen en gemeente Rotterdam en Utrecht groep 2.

Een mogelijke verklaring voor de lagere intentie om te blijven in Groep 1 is kan dan ook zijn verwachtingen bij deze gemeenten in mindere mate worden waargemaakt in de realiteit. Bij gemeente Den Haag worden voornamelijk de verwachtingen over het opleidingstraject niet waargemaakt. In

Gemeente Amsterdam worden voornamelijk de verwachtingen over de loopbaanontwikkeling niet waargemaakt en over de mate waarin het werk uitdagend en interessant is. Een verklaring voor de hoogste gemiddelde scores voor gemeente Utrecht op de intentie om te blijven kan wellicht worden gevonden in het feit dat de verwachtingen gemiddeld gezien in hoge mate worden waargemaakt. Het zelfde geldt voor gemeente Rotterdam, maar wel in mindere mate dan bij gemeente Utrecht omdat in Rotterdam de verwachtingen over de aanwezigheid van doorgroeimogelijkheden relatief gezien in lage mate worden waargemaakt. Andere verklaringen moeten dus nog gezocht worden voor de verschillen en overeenkomsten tussen de vier gemeenten en kan niet alleen gevonden worden in de mate waarin verwachtingen worden waargemaakt.

### 7.2.2 Verschillen in de vier dimensies van fit

In onderstaande tabel staan de gemiddelde scores per gemeente op de onafhankelijke variabelen Person-Organisation fit, Person-Job fit, Person-Supervisor fit en Person Group fit. Waarbij de gemeente met de gemiddelde hoogste score groen is gekleurd en de gemeente met de gemiddelde laagste score rood gekleurd is.

**Tabel 7.4:** Gemiddelde scores op geconstrueerde schaal Person-Organisation fit, Person- Job fit, Person-Supervisor fit en Person-Group fit

Gemiddelde per gemeente / Item	Amsterdam	Den Haag	Rotterdam	Utrecht
Geconstrueerde schaal Person-Organisation fit	2,93	3,30	3,25	3,88
Geconstrueerde schaal Person-Job fit	3,86	3,83	3,91	4,20
Person-Supervisor fit	3,74	4,11	3,93	4,23
Person-Group fit	4,22	4,28	4,07	4,30

Bovenstaande tabel laat ons zien dat gemeente Utrecht in alle gevallen de hoogste gemiddelde score heeft en gemeente Amsterdam in twee gevallen de laagste gemiddelde score op fit. Gemeente Den Haag en gemeente Rotterdam scoren beide één keer het laagste gemiddelde. Opvallend is dat er op deze vormen van fit niet meer te spreken is van de eerder genoemde indeling tussen Groep 1 en Groep 2. Een nieuwe indeling kan gemaakt worden: Gemeente Utrecht als een groep (Groep 1) en gemeente Amsterdam, Den Haag en Rotterdam als een groep (Groep 2). Op basis van de kwantitatieve analyse is echter alleen Person-Supervisor fit significant van invloed gebleken op retentie, daarom gebruiken we

dan ook enkel deze variabele als mogelijke verklaring voor de verschillen in de mate van retentie tussen de gemeenten.

Het gegeven dat gemeente Utrecht het hoogste gemiddelde scoort op zowel Person-Supervisor fit en de Retentie kan een verklaring zijn voor de hoge score op retentie van trainees. Verklaring voor deze hoge mate van Person-Supervisor fit in gemeente Utrecht, kan wellicht gevonden worden in de structuur van het Utrechtse programma. In tegenstelling tot de andere drie gemeenten worden trainees gedurende de twee jaar van het traineeprogramma op één functie geplaatst, in plaats van op meerdere, wisselende opdrachten wat bij de andere gemeenten het geval is. Er kan verwacht worden dat trainees door deze opzet gedurende die twee jaar een hechte band opbouwen met een leidinggevende, wat de Person-Supervisor fit vergroot en zo ook hun intentie om bij de organisatie te blijven werken. Zoals we ook al in hoofdstuk 6 hebben gezien, geven respondenten aan zich voornamelijk loyaal te voelen aan de leidinggevende in plaats van aan de organisatie. Wat invloed kan hebben op de mate van retentie onder respondenten.

De relatief lage gemiddelde score van gemeente Amsterdam op de intentie om te blijven, kan verklaard worden door de lage mate van Person-Supervisor fit van gemeente Amsterdam. Opvallend zijn echter de gemiddelde scores van gemeente Den Haag en Rotterdam. Op basis van de gemiddelde scores op retentie van de twee gemeenten, zou je verwachten dat gemeente Den Haag lager zou scoren op Person-Supervisor fit dan gemeente Rotterdam. Dit is echter niet het geval. Verklaring hiervoor is wellicht dat in de structuur van het traineeprogramma van gemeente Rotterdam trainees vier verschillende opdrachten doen. Dit betekent dan ook dat trainees gedurende het programma vier verschillende leidinggevende hebben. Dit kan ervoor zorgen dat er in mindere mate een band wordt opgebouwd met de leidinggevende en dat daardoor de Person-Supervisor fit lager is.

Gezien Person-Supervisor fit geen verklaring biedt voor de relatief lagere score op retentie van gemeente Den Haag en de relatief hoge score van gemeente Rotterdam, dienen we op zoek te gaan naar andere verklaringen voor deze scores.

### 7.2.3 Verschillen in de individuele factoren

Naast de concepten gebaseerd op de procestheorieën, is in dit onderzoek ook gekeken naar de invloed van concrete factoren. Op basis van de kwantitatieve analyse zijn vier factoren van invloed gebleken: baan zekerheid, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, loopbaanbegeleiding en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Deze factoren zijn in de tabel gekenmerkt met een \*. In de kwalitatieve analyse zijn daarnaast de factoren salaris, uitdaging en verantwoordelijkheid in het werk van invloed gebleken. In onderstaande tabel staan de gemiddelde scores van alle concrete factoren per gemeenten

weergegeven. Waarbij de gemeente met de gemiddelde hoogste score groen is gekleurd en de gemeente met de gemiddelde laagste score rood gekleurd is.

**Tabel 7.5:** Gemiddelde scores concrete factoren per gemeente

Gemiddelde per gemeente / Item	Amsterdam	Den Haag	Rotterdam	Utrecht
Baanzekerheid *	3,48	2,83	4,10	3,33
Relatie met collega's	4,22	4,28	4,07	4,30
Relatie met leidinggevende	3,74	4,11	3,93	4,23
Inhoud van het werk	3,78	3,83	3,90	4,33
Hoeveelheid werk	3,83	3,67	3,72	3,87
Zelfstandigheid	4,00	3,89	4,03	4,40
Uitdaging werk	3,83	3,94	3,97	4,20
Training en opleiding	3,30	3,28	3,35	3,63
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden *	3,78	3,78	3,59	3,97
Loopbaanbegeleiding *	3,30	3,28	3,52	3,83
Persoonlijke ontwikkeling*	3,52	4,17	4,10	4,30
Cultuur	3,09	3,39	3,24	3,97
Resultaatgerichtheid	2,57	2,72	2,72	3,57
Beloning	3,70	4,39	4,28	4,33

Bovenstaande tabel laat ons zien dat gemeente Utrecht op 12 van de 14 factoren de hoogste gemiddelde score heeft. In 5 van deze 12 hoogste scores, wordt gemeente Utrecht gevolgd door gemeente Rotterdam. Op 7 van de 14 items scoort gemeente Amsterdam de laagste gemiddelde scores. Op 5 van de 14 items scoort gemeente Den Haag de laagste gemiddelde scores. Wat duidelijk naar voren komt is dat Gemeente Amsterdam gemiddeld het vaakst de laagste score heeft en gemeente Utrecht wederom de meeste malen de hoogste scores. Er is in mindere mate dan bij voorgaande items te spreken van twee groepen, gezien de scores van gemeente Den Haag en Rotterdam op diverse items dicht bij elkaar liggen.

Wanneer we uitgaan van de resultaten uit de kwantitatieve analyse is het vooral relevant om te kijken naar de vier factoren die van significante invloed zijn gebleken op retentie: baanzekerheid, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, loopbaanbegeleiding en persoonlijke ontwikkeling.

Voornamelijk deze factoren zouden een verklaring kunnen bieden voor de verschillen in retentie tussen de vier gemeenten. Utrecht scoort op 3 van de 4 items de hoogste gemiddelde score. Gemeente Rotterdam 1 van de 4 keer. Gemeente Den Haag scoort 2 van de vier keer de laagste score. Gemeente Rotterdam en Gemeente Amsterdam beide één keer.

#### *7.2.3.1 Invloed baan zekerheid*

Wanneer we kijken naar de gemiddelde score op baan zekerheid dan is het opvallend dat gemeente Den Haag de laagste gemiddelde score heeft met een gemiddelde van 2,83. Dit is een score onder het schaalgemiddelde en laat zien dat de respondenten uit gemeente Den Haag gemiddeld gezien niet tevreden zijn met de baan zekerheid. Gemeente Rotterdam heeft de hoogste gemiddelde score van de vier gemeenten met een gemiddelde van 4,10 op dit item. Een groot verschil van 1,27 punten doet zich voor op dit item tussen de twee gemeenten. Uitgaande van de significante invloed van baan zekerheid op retentie, kunnen deze gemiddelde scores een verklaring bieden voor de verschillen in intentie om te blijven tussen gemeente Rotterdam en gemeente Den Haag.

Een verklaring voor de lage score op baan zekerheid bij gemeente Den Haag kan worden gevonden in hoofdstuk 2, hieruit blijkt namelijk dat gemeente Den Haag geen baangarantie aanbiedt na afloop van het programma. Wanneer we kijken naar de kwalitatieve analyse uit hoofdstuk 5, blijkt eveneens dat de respondenten uit gemeente Den Haag aangeven dat het ontbreken van een baangarantie na afloop van het programma hen minder loyaal maakt aan de organisatie. Zo stelt een respondent uit gemeente Den Haag bijvoorbeeld: *'Nou, mij een vast contract geven. Ik vind het slecht dat ze dat niet doen. Misschien wat meer uitzicht op bieden. Op een baan.'* Bij gemeente Rotterdam wordt er na het afronden van het traineeprogramma wel het aanbod van een vast contract gegarandeerd. Aanbod van dit vaste contract kan een verklaring vormen voor de hoge gemiddelde score van gemeente Rotterdam op de variabele retentie. Gemeente Rotterdam is de enige van de vier gemeenten die aan alle trainees een vast contract aanbiedt na afronding van het programma. Met uitzondering van gemeente Amsterdam die enkel een baangarantie aanbiedt aan de generieke traineepool sinds dit jaar.

#### *7.2.3.2 Invloed loopbaanbegeleiding*

Een andere significante factor die retentie beïnvloedt, is loopbaanbegeleiding. Ook hier scoort gemeente Den Haag gemiddeld het laagst op van de vier gemeenten. Ook dit kan invloed hebben op de gemiddelde lage score van gemeente Den Haag op de intentie om te blijven. Gemeente Utrecht en gemeente Rotterdam scoren op deze factor relatief hoog, wat een verklaring kan bieden voor hun hogere gemiddelde score op intentie om te blijven. Gemeente Amsterdam scoort het laagste van de vier gemeenten op de factor 'aandacht voor persoonlijke ontwikkeling', met een gemiddelde score van 3,52. Een verklaring voor de relatief lage score van gemeente Amsterdam op intentie om te blijven kan wellicht verklaard worden door de relatief lage tevredenheid met aandacht voor persoonlijke

ontwikkeling. Gemeente Utrecht scoort het hoogst van de vier gemeenten op dit item, wat een verklaring kan bieden voor de relatief hoge score op intentie om te blijven bij gemeente Utrecht.

#### 7.2.3.3 Invloed Loopbaangeleiding

Op de significant gebleken factor loopbaanbegeleiding scoort gemeente Den Haag relatief gezien de laagste score en wordt hierbij op de voet gevolgd door gemeente Amsterdam met slechts 0.02 punten verschil. Deze relatief lagere score van deze twee gemeenten op dit item kan een mogelijke verklaring vormen voor de lagere mate van retentie. Opvallend is echter dat er een relatief groot verschil zit tussen gemeente Utrecht en gemeente Rotterdam, waarbij gemeente Utrecht 0.31 punten hoger scoort op dit item. De hogere gemiddelde scores op dit item van gemeente Utrecht en Rotterdam kan een mogelijke verklaring zijn voor de hogere gemiddelde score op de intentie om te blijven.

#### 7.2.3.4 Invloed Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

Op basis van de redernering die in dit hoofdstuk wordt gevolgd, zouden we verwachten dat gemeente Rotterdam en gemeente Utrecht de hoogste gemiddelde score op tevredenheid met loopbaanontwikkelingsmogelijkheden zou scoren. Geconstateerd kan worden dat gemeente Utrecht inderdaad de hoogste gemiddelde score heeft op dit item. Opvallend is echter dat gemeente Rotterdam gemiddeld het laagste scoort op dit item van de vier gemeenten. Dit laat ons zien dat deze factor niet alles bepalend is voor de mate van retentie, maar dat het gaat om een optelsom van verschillende factoren die leiden tot een hoge mate van retentie.

### 7.3 Verklaringen aan de hand van andere factoren

Bij het bestuderen van de overige kwantitatieve data komen we een interessante afwijking tegen. In de enquête is de trainees de vraag gesteld welke reden zij hadden om destijds te solliciteren voor het traineeprogramma. Eén van deze motieven is: 'iets betekenen voor de stad'. Hieronder staat in een tabel weergegeven het percentage trainees deze optie per gemeente heeft geselecteerd.

**Tabel 7.6:** Percentages aantal trainees gekozen voor motief 'iets betekenen voor de stad'

	Amsterdam	Den Haag	Rotterdam	Utrecht
<b>Motief 'iets betekenen voor de stad geselecteerd'</b>	41 %	19 %	45 %	46 %

De Amsterdamse, Rotterdamse en Utrechtse respondenten geven in grote mate aan dat zij hebben gekozen voor het traineeprogramma omdat zij iets willen betekenen voor de stad. De procentuele scores van deze drie gemeenten liggen op dit item erg dicht bij elkaar. Opvallend is echter de score van gemeente Den Haag. Slechts 19 % van de respondenten uit gemeente Den Haag heeft dit motief

geselecteerd. Een mogelijke verklaring voor dit grote verschil zit er wellicht in dat gemeente Den Haag in tegenstelling tot de andere drie gemeenten, geen studentenstad is. Waardoor de trainees wellicht in mindere mate een binding hebben met de stad en zich daardoor wellicht ook minder loyaal voelen aan de organisatie. Een binding met de stad kan er wellicht toe leiden dat een trainee in grotere mate geëngageerd is aan de organisatie en daardoor in hogere mate de intentie heeft om er te blijven werken.

Een verklaring voor de relatief lage score van gemeente Amsterdam op de intentie om te blijven, kan wellicht ook gevonden worden buiten de kwantitatieve data. Een mogelijke verklaring voor de relatief lage gemiddelde score van gemeente Amsterdam kan liggen in het feit dat de enquête in gemeente Amsterdam is ingevuld door twee soorten traineegroepen: de reguliere traineepool en de financiële traineepool. De reguliere traineepool bestaat reeds sinds 2001, de financiële pool bestaat echter pas sinds afgelopen jaar. De reguliere pool kent een structuur waar al jarenlang in is geïnvesteerd en verbeterd. De financiële pool bestaat pas een jaar en er hebben zich daardoor nog geen verbeteringen kunnen voordoen in de loop van de tijd. Daarnaast zit er een groot verschil tussen beiden: de reguliere pool kent een baangarantie, de financiële traineepool kent deze niet. Daarnaast voldoet het financiële traineeprogramma niet geheel aan de verwachtingen van de trainees, zo blijkt uit de kwalitatieve data. Gezien de enquête is ingevuld door beide groepen en de financiële trainees naar alle waarschijnlijkheid minder tevreden zijn met diverse aspecten dan de generieke pool vanwege de hierboven geschetste verschillen, kan het zo zijn dat de gemiddelde scores van gemeente Amsterdam lager zijn uitgevallen dan wanneer de enquête enkel zou zijn ingevuld door de reguliere traineepool.

Een andere mogelijke verklaring voor de hoge score van gemeente Utrecht is dat gemeente Utrecht als enige gemeente een terugbetalingsregeling hanteert, wanneer trainees het traineeprogramma vroegtijdig verlaten. Gespeculeerd kan worden dat trainees voordat ze solliciteren voor het traineeprogramma van gemeente Utrecht een meer weloverwogen keuze maken voor het traineeprogramma, omdat ze weten dat wanneer ze besluiten eerder met het programma te stoppen de opleidingskosten dienen terug te betalen. Dit is echter niet bevestigd gedurende de interviews en de enquête, waardoor deze verklaring enkel op speculatie berust. Daarnaast is gemeente Utrecht de kleinste gemeente van alle vier de gemeenten. Deze kleinschaligheid kan eveneens een positieve invloed hebben op de intentie van trainees om te blijven. In een kleinere organisatie kan je gemakkelijker doorgroeien en kan het zo zijn dat de organisatie minder hiërarchisch en meer transparant is.

## 7.4 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat er onderverdeling te maken is tussen twee groepen: Gemeente Amsterdam en gemeente Den Haag kunnen ingedeeld worden in een groep en gemeente Rotterdam

en gemeente Utrecht kunnen worden gezien als een groep op basis van de gemiddelde scores op 'intentie om te blijven'. Gemeente Rotterdam en gemeente Utrecht hebben beide de hoogste scores op de intentie om te blijven. Gemeente Amsterdam en gemeente Den Haag hebben beiden relatief lagere scores op de intentie om te blijven. Deze verschillen tussen beide groepen zijn significant.

Opvallend is echter dat gemeente Rotterdam en gemeente Utrecht een totaal verschillende structuur en opzet hebben van het traineeprogramma. Waar gemeente Utrecht de trainees aanstelt op een vaste functie gedurende de twee jaar, voeren trainees in gemeente Rotterdam gedurende de twee jaar vier totaal verschillende opdrachten bij verschillende afdelingen en clusters uit van een half jaar. Dit laat ons zien dat meerdere wegen naar Rome leiden en dat er niet één best practice benadering is in het opzetten van een succesvol traineeprogramma. Beide traineeprogramma's bezitten factoren die de trainees ertoe aanzet om bij de organisatie te blijven werken. Voor beide hoge scores kunnen echter andere verklaringen worden gevonden in de empirie, zoals we in dit hoofdstuk hebben gezien. Wat we daarnaast hebben gezien dat niet één factor allesbepalend is voor de mate van retentie, maar dat het gaat om een optelsom van verschillende factoren die leiden tot de mate van retentie.

Een mogelijke verklaring voor de hoge gemiddelde score voor gemeente Utrecht is de relatief hoge mate van Person-Supervisor fit. Doordat trainees gedurende de twee jaar een sterke band opbouwen met de leidinggevende, zullen zij eerder geneigd zijn om bij de organisatie te blijven werken. Daarnaast blijkt dat in gemeente Utrecht de verwachtingen in hoge mate worden waargemaakt in de praktijk, wat een significante invloed heeft op de intentie om te blijven. Ook zijn de trainees in gemeente Utrecht in gemiddeld het meest tevreden met loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, loopbaanbegeleiding en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Verklaring hiervoor kan zijn dat de structuur van het Utrechtse programma hier de mogelijkheden toe biedt en dat er veel mobiliteit is in de organisatie waardoor loopbaanontwikkeling mogelijk is. Ook is gemeente Utrecht de kleinste organisatie van de vier gemeenten. Dit kan invloed hebben op de wijze waarop trainees benaderd worden.

Een belangrijke verklaring voor de hoge score van gemeente Rotterdam is mogelijk de baangarantie die na het traineeprogramma wordt aangeboden. Gemeente Rotterdam biedt als een van de enige een garantie op een vast contract na afronding van het programma, een factor waarvan in de kwantitatieve analyse is gebleken significante invloed te hebben op retentie. Daarnaast biedt de structuur van het Rotterdamse programma de trainees alle vrijheid om te ontdekken wat bij hen past, wat door de trainees erg prettig wordt gevonden zo blijkt uit de kwalitatieve data. Ook dit kan de relatief hoge retentie van gemeente Rotterdam verklaren. Gemeente Rotterdam kan echter nog terrein winnen bij het verbeteren van de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, waarop gemeente



Rotterdam de laagste gemiddelde score heeft ten opzichte van de vier andere gemeente. Tot slot biedt het programma van gemeente Rotterdam de trainees alle vrijheid om te ontdekken wat het beste bij hun past, gezien de trainees vier opdrachten van een half jaar kunnen uitvoeren. Dit kan ertoe leiden dat de trainees na afronding van het programma een goed beeld hebben van de juiste Person-Job fit.

Daarnaast is geconcludeerd dat gemeente Amsterdam en Den Haag beiden relatief lager scoren op de intentie om te blijven dan de andere twee gemeenten. Bij beide gemeenten worden de verwachtingen in mindere mate waargemaakt in de praktijk, wat een mogelijke verklaring is voor de gemiddelde lage score op intentie om te blijven van deze twee gemeenten. In gemeente Den Haag zijn voornamelijk de verwachtingen over het opleidingstraject niet waargemaakt, in gemeente Amsterdam voornamelijk de verwachtingen over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en de mate waarin het werk uitdagend en interessant is. Een andere mogelijke verklaring voor de relatief lagere score van gemeente Amsterdam is de relatief lage mate van Person-Supervisor fit. Een laatste mogelijke verklaring die is gevonden voor de relatief lage score van gemeente Amsterdam is het gegeven dat de enquête ook is ingevuld door de financiële traineepool. Deze pool bestaat slechts een jaar, voldoet niet geheel aan de verwachtingen en kent geen baangarantie in tegenstelling tot de generieke traineepool van gemeente Amsterdam.

De meest waarschijnlijke verklaring voor de relatief lage score van gemeente Den Haag is het ontbreken van een baangarantie wat leidt tot baanonzekerheid. De respondenten geven aan gemiddeld ontevreden te zijn met de baanzekerheid en uit de kwantitatieve analyse is deze factor van significant belang gebleken op retentie. Een andere mogelijke verklaring voor de relatief lage score voor gemeente Den Haag is de gebrekkige tevredenheid met de loopbaanbegeleiding onder de respondenten. Tot slot is de relatief lage binding van de respondenten met de stad een laatste mogelijke verklaring voor de relatief lagere retentie onder de respondenten in Den Haag.

Al met al kan geconcludeerd worden dat het gaat om een optelsom van verschillende factoren die de retentie bij de gemeenten verklaren. Uit dit vergelijkende hoofdstuk is gebleken dat er niet een ingrediënt is tot succes en dat meerdere wegen naar Rome leiden. Het gaat om de juiste afweging tussen verschillende factoren. De verklaringen die zijn gevonden zijn daarnaast niet erg hard te maken, en het gaat om speculatie en veronderstellingen in plaats van keiharde bewijzen.

## Hoofdstuk 8 – Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *‘Welke factoren zijn van invloed op de retentie van trainees bij Nederlandse gemeenten en wat zijn de verschillen tussen de vier grote gemeenten?’*. Deze vraag is in de loop van dit onderzoek beantwoord met behulp van het beantwoorden van de verschillende deelvragen. In dit hoofdstuk wordt per deelvraag een korte samenvatting geformuleerd en uiteindelijk een algemeen antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. Tot slot wordt antwoord gegeven op de laatste deelvraag van dit onderzoek: *‘Welke aanbevelingen kunnen gemaakt worden aan gemeenten voor een effectieve*

*retentiestrategie op basis van de onderzoeksresultaten?'. Op basis van de resultaten van het onderzoek worden praktische aanbevelingen geformuleerd aan Nederlandse gemeenten over de wijzen waarop zij de retentie van trainees in de toekomst zouden kunnen beïnvloeden en verhogen. Ook wordt in dit hoofdstuk stilgestaan bij enkele beperkingen in dit onderzoek en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek op dit onderwerp.*

## 8.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op zowel de individuele deelvragen als de hoofdvraag van dit onderzoek.

### 8.2.1 Beantwoording deelvragen

In dit hoofdstuk wordt een korte samenvatting gepresenteerd per deelvraag, wat uiteindelijk leidt tot beantwoording van de hoofdvraag.

*Hoe ziet het traineeprogramma van gemeente Rotterdam, Den Haag, Amsterdam en Utrecht eruit en waar zitten de overeenkomsten en de verschillen?*

Geconcludeerd kan worden dat er naast fundamentele verschillen, ook overeenkomsten zijn tussen de traineeprogramma's van de vier gemeenten. Alle vier de gemeenten hebben situationele overeenkomsten. Zo hebben alle gemeenten de afgelopen jaren te maken gehad met forse bezuinigingen, een selectieve vacaturestop en een sterke vergrijzing en ontgroening van het personeelsbestand. Ook in de opbouw van het programma zijn er overeenkomsten. Zo hebben alle vier de programma's een doorlooptijd van twee jaar, wordt er een uitgebreid opleidingspakket aangeboden, werken de trainees samen in een groep en is het programma voor de gemeente een middel om het personeelsbestand te verjongen.

Naast overeenkomsten zijn er verschillen. Het belangrijkste verschil zit in de opbouw van het programma: elke gemeente kent een andere opbouw. Zo kent gemeente Rotterdam bijvoorbeeld een opbouw waarbij de trainees vier opdrachten uitvoeren van zes maanden. In gemeente Utrecht worden de trainees juist aangenomen op een vaste functie. Andere verschillen zitten hem bijvoorbeeld in de voorwaarden. Zo verschillen de hoogtes van het salaris en krijgen alleen de Rotterdamse en de generieke Amsterdamse pool een baangarantie. De overeenkomsten en verschillen zijn weergegeven in een tabel in hoofdstuk 2.

*Welke factoren zijn volgens de literatuur van invloed op de retentie van (jonge) medewerkers?*

Retentie van werknemers is in de wetenschap herhaaldelijk onderzocht en een groot aantal literatuur is verschenen op dit onderwerp. Uit de literatuur blijkt dat op basis van de Theory of Planned Behaviour retentie kan worden benaderd als de intentie om bij de organisatie te blijven werken (Ajzen, 1991). In de literatuur kan er een onderscheid gemaakt worden tussen procestheorieën en inhoudelijke theorieën bij het bestuderen van retentie. Procestheorieën beschrijven de werking van bepaalde

mechanismen die leiden tot een bepaalde uitkomsten (Kessler, 2013). Inhoudelijke theorieën zeggen iets over concrete factoren die invloed hebben op het handelen van personen (Ibid.). In dit onderzoek zijn beiden soorten theorieën gehanteerd en in relatie gebracht tot retentie.

De procestheorieën die in dit onderzoek bestudeerd worden zijn de Person-Environment fit theorie en de psychologisch contract theorie. De Person-Environment fit theorie veronderstelt dat wanneer er sprake is van fit tussen de werknemer en verschillende dimensies van de baan, de werknemer eerder geneigd zal zijn om bij de organisatie te blijven werken. De theorie onderscheidt vier vormen van fit: Person-Organisation fit, Person-Job fit, Person-Supervisor fit en Person-Group fit. De tweede procestheorie is de psychologisch contract theorie. Het psychologisch contract bevat de perceptie van een werknemer over de verhouding tussen de wederzijdse verplichten in de relatie tussen de werknemer en de werkgever (Rousseau, 1995). De werknemer betreedt de organisatie met bepaalde verwachtingen die inhoud geven aan het psychologisch contract. Wanneer deze verwachtingen niet worden waargemaakt kan dit leiden tot een schending van het psychologisch contract en kan een expectation gap optreden (Sturges & Guest, 2001). Uit eerder onderzoek blijkt dat het niet waarmaken van verwachtingen en een schending van het psychologisch contract ertoe kan leiden (Ibid.).

Interessant in het context van dit onderzoek is echter ook te onderzoeken welke concrete factoren retentie beïnvloeden. Daarom is in dit onderzoek ook gekeken naar de two-factor theory van Herzberg (1966). Deze content theorie geeft concrete factoren die van invloed zijn op menselijk handelen. Diverse onderzoeken hebben reeds aangetoond dat factoren als uitdagend werk, verantwoordelijkheid, baanzekerheid, salaris, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en erkenning invloed hebben op de retentie en het vertrek van werknemers (Abbasi & Hollman, 2000; Sherman, Alper & Wolfson, 2006; Westerman & Yamamura, 2007).

#### *Welke factoren beïnvloeden de retentie van trainees bij de vier grote gemeenten?*

Nadat op basis van bovenstaande theoretische inzichten hypothesen zijn opgesteld, zijn de verwachte relaties getoetst door middel van zowel kwantitatieve als kwalitatieve analyses. In de kwantitatieve analyse zijn twee typen analyses uitgevoerd: analyses op de mechanismen uit de procestheorieën en analyses op de concrete factoren uit de inhoudelijke theorie. In beide analyses was retentie, ofwel de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken de afhankelijke variabele. Uit de enquête en uit de interviews is naar voren gekomen dat de trainees de intentie hebben om op het programma af te maken. Een spanningsveld ontstaat echter na afronding van het traineeprogramma waarbij trainees aangeven niet geheel zeker te zijn van hun toekomst bij de gemeente en over het algemeen aangeven de intentie te hebben om slechts enkele jaren bij de organisatie te blijven werken. Deze keuze laten ze afhangen van diverse factoren. Welke factoren dit zijn, zijn in dit onderzoek onderzocht.

Twee mechanismen zijn van significante invloed gebleken op de retentie: het waarmaken van verwachtingen en het ervaren van Person-Supervisor fit. Person-Group fit, Person-Organisation fit en Person-Job fit bleken geen significante invloed te hebben op retentie. Daarnaast is er een multi-pele regressieanalyse uitgevoerd op in inhoudelijke theorie, waarbij de invloed van diverse concrete factoren op retentie is getoetst. Vier van deze factoren bleken een significante invloed te hebben op de retentie: baan zekerheid, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanbegeleiding.

Uit de kwalitatieve analyse komt naar voren dat Person-Job fit erg belangrijk is voor de respondenten. Gedurende het traineeprogramma zijn de respondenten op zoek naar de geschikte Person-Job fit. Na afronding van het programma blijkt de baan die de respondent krijgt één van de meest belangrijke factoren. Voor respondenten is het van belang dat er uitdaging en verantwoordelijkheid zit in deze baan. Daarnaast blijkt uit de kwalitatieve analyse dat de hoogte van het salaris na afronding van het traineeprogramma van belang is.

*Zijn er verschillen en overeenkomsten te zien tussen de vier gemeenten in de mate van retentie en zouden deze verschillen verklaard kunnen worden?*

Op basis van de beschrijvende statistiek per gemeente is gebleken dat er significante verschillen zijn in de mate van retentie tussen de vier gemeenten. Er is daarbij een onderverdeling te maken in twee groepen: gemeente Amsterdam en Den Haag zijn een groep en gemeente Rotterdam en Utrecht zijn een groep. De gemiddelde scores op retentie zijn bij gemeente Amsterdam en Den Haag het laagste en de scores van de twee gemeenten liggen erg dicht bij elkaar. Gemeente Rotterdam en Utrecht hebben gemiddeld hogere scores op retentie en de gemiddelden liggen erg dicht bij elkaar. Tussen de twee groepen zitten een verschil van ongeveer 0.5 punten op een schaal die loopt van 1 tot 5 punten.

Gemeente Rotterdam en gemeente Utrecht beide het hoogste scoren op de intentie om te blijven. Opvallend is echter dat gemeente Rotterdam en gemeente Utrecht een totaal verschillende structuur en opzet hebben van het traineeprogramma. Waar gemeente Utrecht de trainees aanstelt op een vaste functie gedurende de twee jaar, voeren trainees in gemeente Rotterdam gedurende de twee jaar vier totaal verschillende opdrachten bij verschillende afdelingen en clusters uit van een half jaar. Dit laat ons zien dat meerdere wegen naar Rome leiden en dat er niet één best practice benadering is in het opzetten van een succesvol traineeprogramma. Beide traineeprogramma's bezitten factoren die de trainees ertoe aanzet om bij de organisatie te blijven werken.

Dit onderzoek heeft ten doel gehad om verklaringen te bieden voor deze verschillende mate van retentie. De verklaringen zijn gevonden in de factoren die van significante invloed zijn gebleken. Zo vormt de aanwezigheid of afwezigheid van baan zekerheid, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, het

waarmaken van verwachtingen en het ervaren van Person-Supervisor fit een mogelijke verklaring voor de verschillen. Al met al kan echter geconcludeerd worden dat het niet gaat om één alles bepalende factor, maar dat het gaat om een optelsom van verschillende factoren die de mate van retentie beïnvloeden.

### 8.2.2 Beantwoording hoofdvraag

Dit onderzoek heeft ten doel gehad om antwoord te geven op de volgende Hoofdvraag: *‘Welke factoren zijn van invloed op de retentie van trainees bij de vier grote Nederlandse gemeenten en hoe kunnen de verschillen in de mate van retentie tussen de gemeenten verklaard worden?’*.

Geconcludeerd kan worden dat trainees de intentie hebben om het traineeprogramma af te maken en na afronding van het programma bij de gemeente aan de slag te gaan. Minder zeker zijn trainees echter over hun toekomst bij de gemeente op lange termijn. Hun keuze om al dan niet bij de organisatie te blijven werken laten zij afhangen van diverse factoren.

Ten eerste blijkt het van belang dat de verwachtingen van trainees die zij voor aanvang van het programma hebben worden waargemaakt in de praktijk. Onbeantwoorde verwachtingen kunnen leiden tot teleurstelling, demotivatie en uiteindelijk zelfs vertrek van trainees. In de praktijk blijkt dat voornamelijk de verwachtingen over het opleidingsprogramma niet worden waargemaakt. Het waarmaken van verwachtingen blijkt van invloed aan het begin van het traineeprogramma en heeft geen directe invloed op de keuze om bij de organisatie te blijven werken op lange termijn. Ten tweede blijkt de relatie met de leidinggevende van groot belang. De relatie met de leidinggevende blijkt van belang omdat die de trainee in staat kan stellen om zichzelf zoveel mogelijk te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen in het werk. Daarnaast blijkt de relatie met de leidinggevende van belang om naast professionele aspecten, ook persoonlijke zaken te kunnen bespreken. Zowel gedurende als na het traineeprogramma blijkt de relatie met de leidinggevende van belang voor de retentie.

Na afronding van het traineeprogramma blijkt de baan de meest cruciale factor die de retentie van trainees beïnvloedt. De trainees willen een baan die bij hen past en waarin zij voldoende uitdaging en verantwoordelijkheid krijgen. Van essentieel belang is dat ze zich kunnen ontwikkelen en doorgroeien. Wanneer zij deze baan niet kunnen vinden kunnen zij besluiten op zoek te gaan naar een baan bij een andere organisatie.

Een andere belangrijke factor is de hoogte van het salaris na afronding van het traineeprogramma. Trainees zien de hoogte van het salaris als een blijk van waardering en zegt iets over de verantwoordelijkheden en uitdagingen die gepaard gaan met de baan. Gedurende het traineeprogramma blijken de trainees tevreden met de hoogte van het salaris en is dit minder van

belang omdat de trainees het gevoel hebben dat er gedurende de twee jaar veel in hun geïnvesteerd wordt. Salaris wordt pas een cruciale factor na afronding van het programma en is van invloed op de retentie.

Andere factoren die de retentie van trainees beïnvloeden zijn loopbaanbegeleiding, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Deze aspecten zijn gedurende het traineeprogramma sterk aanwezig en goed gefaciliteerd. Na afronding van het traineeprogramma is de aanwezigheid van deze aspecten echter minder vanzelfsprekend. Aanwezigheid van deze factoren is echter wel van significante invloed op retentie.

Een belangrijke constatering uit het onderzoek is dat niet gaat om één alles bepalende factor die leidt tot vertrek van werknemers, maar dat het gaat om een optelsom van diverse factoren die tot vertrek of behoud leiden. Deze constatering komt voort uit het vergelijkende onderzoek tussen de vier gemeenten, waaruit is gebleken dat zeer verschillende programma's zelfde mate van retentie kunnen hebben. De gemeenten hebben verschillen scores op de diverse afhankelijke variabelen, maar kunnen wel vergelijkbare scores hebben op retentie. Ook is op basis van dit vergelijkende onderzoek geconstateerd dat er geen één best practice te formuleren is voor de inrichting van het traineeprogramma's, maar dat z gezegd meerdere wegen naar Rome leiden.

## 8.2 Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft ten doel gehad om praktische aanbevelingen te formuleren aan de gemeenten ten aanzien van het traineeprogramma en voor het ontwikkelen van een efficiënte retentiestrategie. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de laatste deelvraag van het onderzoek: '*Welke aanbevelingen kunnen gemaakt worden aan gemeenten voor een effectieve retentiestrategie op basis van de onderzoeksresultaten?*'. Gezien het gaat om vier gemeenten en is aangetoond dat er significante verschillen tussen de vier organisaties, zullen de aanbevelingen niet voor alle gemeenten even relevant zijn. Echter is er getracht om algemene aanbevelingen te geven die voor alle gemeenten relevant zijn.

Aanbeveling 1: Bied baangarantie aan na afloop van het programma.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat baanzekerheid een significante invloed heeft op de intentie van trainees om bij de organisatie te blijven werken. Baanzekerheid kan gecreëerd worden door het aanbieden van een baangarantie na afloop van het programma bij goed functioneren. Dit geeft trainees het idee dat zij zich gewaardeerd voelen en ze hoeven zich geen zorgen te maken over de vraag of ze na het programma wel een baan zullen hebben.

Aanbeveling 2: Schep gedurende de wervingsperiode realistische verwachtingen en geef trainees een duidelijk beeld van wat ze te wachten te staat gedurende het programma en daarna.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het waarmaken van verwachtingen een significante invloed heeft op de intentie om te blijven werken bij de organisatie. Ook is naar voren gekomen dat de verwachtingen niet altijd uit komen in de praktijk. Van groot belang is daarom dat de trainees van te voren goed weten wat ze kunnen verwachten tijdens het programma.

**Aanbeveling 3:** Bouw meer ruimte in voor vaardigheidstrainingen in het opleidingsprogramma en geef trainees gedeeltelijk de ruimte trainingen te kiezen die bij hen passen.

Uit het onderzoek is gebleken dat voornamelijk de verwachtingen over het opleidingsprogramma niet worden waargemaakt. Uit de kwalitatieve data blijkt dat trainees niet hadden verwacht dat het programma zoveel aandacht zou besteden aan persoonlijke ontwikkeling en dat ze meer vaardigheidstrainingen hadden verwacht. Daarnaast bestaan de traineegroepen uit werknemers met diverse studieachtergronden. Verschillende trainingen zijn voor werknemers met een bepaalde studie achtergrond niet interessant. Dit kan een demotiverende werking hebben op de trainees. Een aanbeveling is daarom om trainees in sommige trainingen de ruimte te bieden zelf trainingen uit te zoeken.

**Aanbeveling 4:** Begeleid de trainees actief in het vinden van een geschikte baan op niveau na afronding van het traineeprogramma

De keuze om al dan niet bij de organisatie te blijven werken na afronding van het traineeprogramma hangt voornamelijk af van de baan die de trainees na afronding van het programma kunnen bekleden. En zoals uit de kwantitatieve analyses naar voren is gekomen blijken loopbaanbegeleiding en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden van essentieel belang bij de retentie van trainees. Van belang is dan ook om de trainees te behouden is hen actief te begeleiden in het vinden van een geschikte baan en kansen te bieden banen te bekleden die een 'normale' starter met twee jaar werkervaring niet zou kunnen bekleden. Op die manier bied je de trainee doorgroeimogelijkheden en als organisatie profiteer je hier ook van.

**Aanbeveling 5:** Houd na afronding van het traineeprogramma om de paar maanden contact met de uitgestroomde trainee om te controleren of die nog steeds op de goede plek zit

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de grootste onzekerheid in de retentie van de trainee zich afspeelt wanneer het traineeprogramma net is afgerond maar vooral na enkele tijd verstreken is. De trainees geven aan niet zeker te zijn nog voor meerdere jaren bij de gemeente te blijven werken na het traineeprogramma en dit af te laten hangen van de baan die zij op dat moment hebben. Daarbij is het van belang dat het werk uitdagend en interessant is en dat de trainee voldoende verantwoordelijkheid krijgt en een passend salaris. Voor het behoud van deze waardevolle werknemers is het relevant om contact te houden met de trainees om zo te kunnen controleren of ze



nog op een goede werkplek zitten en hen anders eventueel begeleiden in het vinden van een meer geschikte plek.

Aanbeveling 6: Selecteer leidinggevende voor de trainees die enthousiast zijn over het traineeprogramma, goed weten wat het traineeprogramma inhoudt en wat het zijn van trainee betekent.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de fit met de leidinggevende van essentieel belang is voor de retentie van trainees. Van essentieel belang is daarom dat de trainees een leidinggevende krijgen die goed weet wat het traineeprogramma inhoudt en positief staat tegenover het traineeprogramma. Dit is van belang omdat de trainee dan voldoende tijd kan besteden aan het traineeprogramma en geen druk ervaart tussen de tijd die besteedt dient te worden aan het traineeprogramma en aan de baan. Daarnaast is het van belang omdat de trainee dan voldoende verantwoordelijkheid en uitdaging krijgt in het werk en bijvoorbeeld niet gezien wordt als stagiair en bijbehorende werkzaamheden krijgt toebedeeld. Wanneer de leidinggevende het traineeprogramma goed kent en weet dat het gaat om jonge talenten die graag iets willen betekenen voor de organisatie en willen worden uitgedaagd in hun werk, dan kan dit erin resulteren dat de trainee meer kansen krijgt om zichzelf te ontwikkelen en zo eerder geneigd is om bij de organisatie te blijven werken. Het is van belang dat de leidinggevende de trainee stimuleert en aandacht heeft voor persoonlijke ontwikkeling van de trainee. Daarnaast is het van belang dat de leidinggevende ook openstaat voor persoonlijke gesprekken met de trainee. Op deze wijze kan de trainee een band opbouwen met de leidinggevende, wat de binding aan de organisatie vergroot.

## 8.3 Discussie

In de discussie worden de implicaties en beperkingen van het onderzoek gepresenteerd. Ook worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

### 8.3.1 Wetenschappelijke implicaties

Dit onderzoek heeft naast enkele praktische implicaties zoals hierboven in de aanbevelingen weergegeven, ook wetenschappelijke implicaties opgeleverd. Op basis van de theorie zijn in dit onderzoek een vijftal hypothesen geformuleerd. Twee hypothesen zijn aangenomen. De hypothesen over het waarmaken van verwachtingen en Person-Supervisor fit. Drie hypothesen zijn echter verworpen op basis van het kwantitatieve onderzoek. De hypothesen over Person-Job fit, Person-Group fit en Person-Organisation fit. Op basis van de theorie was verondersteld dat deze variabelen een significante invloed zouden hebben op retentie, uit de analyses kwam echter het tegendeel naar voren. Verklaring van het ontbreken van deze relatie kan wellicht de wijze van meting zijn. Want de resultaten uit de kwalitatieve analyse hebben laten zien dat zaken als Person-Group fit, Person- Job fit en Person-Organisation fit zeker wel belangrijk zijn. Verklaring kan wellicht zijn dat het gaat om een

optelsom en dat de individuele factoren geen significante invloed hebben op retentie. Een interessante bevinding is dat Person-Organisation fit wellicht minder belangrijk is in deze casus, gezien het gaat om grote organisaties. Respondenten geven aan dat zij zich voornamelijk loyaal voelen met de leidinggevende en in mindere mate ten opzichte van de organisatie. Ook gezien de grote omvang van de gemeenten identificeren trainees zich eerder met hun afdeling, dan met de gehele organisatie. Onderzoek naar het belang van Person-Organisation fit in grotere organisaties kan een interessant vraagstuk zijn voor vervolgonderzoek en de theorievorming van Person-Organisation fit.

Dit onderzoek heeft daarnaast bijgedragen aan de theorievorming van de two-factor theory. Herzberg (1966) veronderstelde in zijn theorie dat hygiënefactoren enkel konden leiden tot een neutrale gemoedstoestand bij aanwezigheid ervan. In later wetenschappelijk onderzoek is echter aangetoond dat ook hygiënefactoren, zoals salaris, ook een positieve invloed kunnen hebben op de motivatie en de vertrekintentie van werknemers (Meudell & Rodham, 1998; Kinnear & Sutherland, 2001; Maertz & Griffeth, 2004; Samuel & Chipunza, 2009). De bevindingen van dit onderzoek bevestigen deze aanvulling op de theorie van Herzberg. Zo blijkt uit de kwantitatieve analyse baanzekerheid van significante invloed op retentie, wat in de theorie van Herzberg (1966) een hygiënefactor is. Daarnaast blijkt uit de kwalitatieve analyse salaris van invloed op retentie, wat ook geschaard kan worden onder hygiënefactor.

Daarnaast leveren de resultaten van dit onderzoek een bijdrage aan de literatuur op het gebied van retentie van jong talent in organisaties. Waar in de wetenschap relatief nog weinig onderzoek naar is gedaan (Sturges & Guest, 2001). Daarnaast bevestigt dit onderzoek theorieën op het gebied van het belang van leiderschap. Op basis van de Person-Environment fit theorie is veronderstelt dat Person-Supervisor fit een significante invloed hebben op retentie (Chuang et al, 2016), wat in dit onderzoek is bevestigd. De andere vormen van fit bleken tegen de verwachtingen op basis van de theorie in, geen significante invloed te hebben op retentie van trainees. Verklaring voor het ontbreken van deze relatie is wellicht de wijze van meting geweest.

### 8.3.2 Beperkingen

Gedurende dit onderzoek hebben zich dan ook enkele beperking voorgedaan die afbreuk hebben gedaan aan de kwaliteit van het onderzoek. Ondanks de poging van de onderzoeker om de validiteit en betrouwbaarheid op zo'n goed mogelijke wijze te waarborgen, zijn er enkele zaken die op een andere manier hadden kunnen worden benaderd in dit onderzoek.

Een eerste beperking aan dit onderzoek is het gebruik van zelf geconstrueerde schalen. Vanwege de gebrekkige kennis van methoden van kwantitatief onderzoek van de onderzoeker, was het bij de onderzoeker op voorhand niet bekend dat het gebruik van bestaande schalen de validiteit en

betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd en betere uitkomsten kan genereren. Alhoewel er voor enkele variabelen bestaande schalen zijn gehanteerd, was het een betere keuze geweest om dit voor alle variabelen van het onderzoek te doen. Deze gebrekkige kennis van kwantitatief onderzoek heeft er tevens tot geleid dat de variabele Person-Supervisor fit en Person-Group fit slechts met één item uit de enquête zijn gemeten. Deze meting is vrij beperkt en meerdere items had de meting van deze variabelen meer valide gemaakt. Deze beperking is enigszins opgevangen doordat de variabelen ook in het kwalitatieve onderzoek zijn gemeten en geanalyseerd.

Een volgende beperking in dit onderzoek is de selectie van traineepools in dit onderzoek. Zo is in gemeente Amsterdam de Financiële traineepool meegenomen in het onderzoek. Op voorhand was het bij de onderzoeker niet bekend dat het hierbij ging om een totaal nieuw programma, dat dit jaar voor het eerst gestart is. De generieke traineepool van Amsterdam, welke ook is meegenomen in dit onderzoek bestaat al sinds 2001 en heeft een infrastructuur die op enkele veranderingen na, al jaren bestaat. Dit kan de resultaten van gemeente Amsterdam hebben beïnvloed.

Een vierde beperking in dit onderzoek is dat de onderzoeker voor aanvang van dit onderzoek weinig ervaring had met het gebruik van het programma SPSS. Als gevolg van deze gebrekkige kennis waren slechts relatief eenvoudige analyses mogelijk. Wellicht zouden er betere resultaten verkregen zijn wanneer de onderzoeker meer ervaring en deskundigheid had in het gebruik van het programma SPSS, zodat er meer complexe analyses uitgevoerd zouden kunnen worden.

Een laatste beperking van dit onderzoek is dat de interviews in een relatief korte tijdsperiode zijn afgenomen. Hierdoor heeft de onderzoeker geen tijd gehad om de interviews tussentijds te transcriberen en te coderen. Dit proces kon pas plaatsvinden na afronding van het alle interviews. Wanneer er meer tijd tussen deze interviews had gezeten, dan had tussentijds kunnen worden gereflecteerd op de interviewvragen en de uitkomsten en had zo nodig het onderzoek kunnen worden bijgesteld. Dit had uiteindelijk tot betere dataverzameling en analyses kunnen leiden.

### 8.3.3 Vervolgonderzoek

Op basis van de resultaten van dit onderzoek is het interessant gebleken om vervolg onderzoek uit te voeren op dit onderwerp. Gedurende het onderzoek is naar voren gekomen dat de voornaamste doelstelling voor de vier programma's het behoud van trainees gedurende en na het traineeprogramma is. Opvallend is echter dat er bij de organisaties weinig informatie is over de plekken waar de trainees zijn uitgestroomd (welke functie, welke schaal, welk niveau) en ook over de hoeveelheid trainees die nog werkzaam zijn bij de organisatie. Onderzoek hiernaar zou erg interessant kunnen zijn voor de gemeenten, om zo te bepalen of hun doelstelling wordt behaald. Daarnaast is dit onderwerp extra interessant omdat uit dit onderzoek is gebleken dat de meeste trainees zeker van

plan zijn het traineeprogramma af te maken, maar nog niet zeker zijn over hun toekomst bij de gemeente en gemiddeld genomen niet zeker zijn nog over drie jaar bij de organisatie te werken. Uit dit onderzoek is gebleken dat dit afhankelijk is van waar de trainees terecht komen na hun traineeprogramma. Interessant is dan ook om te kijken hoe de trainees het ervaren in de organisatie na afronding van het traineeprogramma, wat voor hen belangrijk is in hun werk en of zij dit kunnen vinden bij de gemeente.

## Literatuurlijst

A+O fonds Gemeenten. (2014). *Factsheet G4*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.

A+O fonds Gemeenten. (2015). *Personeelsmonitor gemeenten 2014; vergrijzing en ontgroening*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten.

Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational behavior and human Decision processes*, 50, 179 – 211.

Almada, P., Carafoli, K., Flattery, J. B., French, D. A., & McNamara, M. (2004). Improving the retention rate of newly graduated nurses. *Journal for Nurses in Professional Development*, 20(6), 268-273.

Altier, M. E., & Krsek, C. A. (2006). Effects of a 1-year residency program on job satisfaction and retention of new graduate nurses. *Journal for Nurses in Professional Development*, 22(2), 70-77.

Annema, H.C. & Zevenbergen R.G. van (2008). *Rapport "Jong en Gewild"*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Arnold, J., & Davey, K. M. (1999). Graduates' work experiences as predictors of organisational commitment, intention to leave, and turnover: Which experiences really matter?. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 211-238.

Bekkers, H. (2014, 12 februari). 9 procent minder ambtenaren 100.000 + gemeenten. *Binnenlands Bestuur*. [<http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/9-procent-minder-ambtenaren-100-000-gemeenten.9204085.lynkx>].

Birt, M., Wallis, T., & Winternitz, G. (2004). Talent retention in a changing workplace. *South African Journal of Business Management*, 35(2), 25-31.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Jersey: Transaction Publishers.

Borda, R. G., & Norman, I. J. (1997). Factors influencing turnover and absence of nurses: a research review. *International Journal of Nursing Studies*, 34(6), 385-394.

Boxall, P., Macky, K., & Rasmussen, E. (2003). Labour turnover and retention in New Zealand: The causes and consequences of leaving and staying with employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 196-214.

Bretz, R.D. & Judge, T. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, renture, an career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 44, 32-54.

Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.

Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3), 417-431.

Caplan, R. D. (1987). Person–environment fit theory: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248–267.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014). Demografische kerncijfers per gemeente 2014. [<https://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/68092452-2D41-416C-B5D5-C77737DBDE80/0/demografischekerncijfers2014.pdf>]. 23 mei 2016.

Chami-Malaeb, R., & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 4046-4062.

Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*, 29(6), 503-522.

Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4-23.

Chuang, A., Shen, C. T., & Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66-98.

Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management; A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.

Davelaar, M. F., Duyvendak, J. W. & Woerds, S. ter (2002). *Steden en Regio. Sociale agenda*. Den Haag: Interprovinciaal Overleg.

Deloitte (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders*. Londen: Deloitte.

Duin, C. van & Stoeldraijer, L. (2012). *Bevolkingsprognose 2012-2060 'Langer leven, langer werken'*. Den Haag: Centraal Bureau voor de statistiek.

Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.

Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *People and Strategy*, 27 (3), 12.

Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. A. (2008). Schending van het psychologisch contract tijdens organisatieveranderingen. *Tijdschrift voor HRM*, 4(4), 49-66.

Gemeente Den Haag (2016). *Den Haag Trainees*.

[<http://www.denhaag.nl/home/bewoners/gemeente/traineeprogramma/to/Den-Haag-trainees-9.htm>]. 25 februari 2016.

Gemeente Den Haag (2016). *Functies binnen het wo traineeprogramma*.

[<http://www.denhaag.nl/home/bewoners/gemeente/traineeprogramma/to/Functies-binnen-het-wo-traineeprogramma.htm>]. 25 februari 2016.

Gemeente Rotterdam (2015). *Het traineeprogramma*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.

Gemeente Utrecht (2015). *Bedrijfsvoering*. Utrecht: Gemeente Utrecht.

Gemeente Utrecht (2015). *Personeel in cijfers 2015*. Utrecht: Gemeente Utrecht.

Gemeente Utrecht (2016). *Traineeprogramma. Het programma*. [<http://www.Utrecht.nl/werken-en-leren-bij-utrecht/traineeprogramma/het-programma/>]. 25 februari 2016.

George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay?. *Employee Relations*, 37(1), 102-121.

Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312.

Giauque, D. Ritz, A., Varone, F. Anderfuhren-biget, S. (2012). Resigned but satisfied: the negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90 (1), 175-193.

Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.

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(3), 463-488.

Harman, W. S., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Felps, W., & Owens, B. P. (2007). The psychology of voluntary employee turnover. *Current Directions in Psychological Science*, 16(1), 51-54.



Herzberg, F., Snyderman, B. B., & Mausner, B. (1966). *The Motivation to Work*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Hinkle, R. K., & Choi, N. (2009). Measuring Person–Environment Fit: A further validation of the perceived fit scale. *International journal of Selection and Assessment*, 17(3), 324-328.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 50 years of turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.

Huston, T.L., & Levinger, G. (1978). Interpersonal attraction and relationships. *Annual Review of Psychology*, 29, 115–156.

Jamison, I. B. (2003). Turnover and retention among volunteers in human service agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 114-132.

Jaros, S. J. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319- 337.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.

Jolink, J., Korten, F., & Verhiel, T. (2009). *Jongleren met talent*. Schiedam: Scriptum.

Kessler, E. H. (2013). *Encyclopedia of management theory*. California: Sage Publications.

Kinnear, L. & Sutherland, M. (2001). Money is fine, but what is the bottom –line? *People Dynamics*, 19(1), 15-18.

Kotter, J.P. (1973), 'The psychological contract', *California Management Review*, 15, 91-99.

Kristof-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*, 58(2), 281-342.

Lange, M. de (2013). *Vertrekgeneigdheid onder gemeenteambtenaren*. (scriptie). [<https://thesis.eur.nl/pub/17951/scriptie-bestuurskunde.pdf>].

Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454- 470.

Llorens, J. J., & Stazyk, E. C. (2011). How important are competitive wages? Exploring the impact of relative wage rates on employee turnover in state government. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 111-127.

Lovelace, K. & Rosen, B. (1996). Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers. *Journal of management*, 22 (5), 703-722.

Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism management*, 30(6), 890-899.

Maertz, C.P., Griffeth, R.W. (2004). Eight motivational forces & voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.

Marcum, E. H., & West, R. D. (2004). Structured orientation for new graduates: a retention strategy. *Journal for Nurses in Professional Development*, 20(3), 118-124.

Maurer, T. J. & Lippstreu, M. 2008. Who will be committed to an organization that provided support for employee development? *Journal of Management Development*, 27 (3), 328-347.

McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63-71.

Meer, M. E. van der (2014). *Het traineeprogramma van Gemeente Rotterdam; succes of mislukking?* (scriptie). [<https://thesis.eur.nl/.../masterscriptie-M.E.-van-der-Meer-386638-2c-ond>].

Meudell, K., & Rodham, K. (1998). Money isn't everything... or is it? A preliminary research study into money as a motivator in the licensed house sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(4), 128-132.

Mills, M., Bunt, G.G. van de, Bruijn, J. de (2006). Comparative Research. Persistent Problems and promoting solutions. *International Sociology*, 21 (5), 619-631.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2004). *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013, november). *De Grote Uittocht Herzien*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96-108.

Moseley, A., Jeffers, L., & Paterson, J. (2008). The retention of the older nursing workforce: A literature review exploring factors that influence the retention and turnover of older nurses. *Contemporary Nurse*, 30(1), 46-56.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227.

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 268-277.

Nooij, A.T.J. (1996). *Sociale methodiek – Normatieve en beschrijvende methodiek in grondvormen*. Leiden: Stenfert.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

Ostroff, C. (1993). Relationships between person-environment congruence and organizational effectiveness. *Group and Organization Management*, 18 (1), 103-122.

Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A.J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591–623.

Patalano, C. (2008). *A Study of the Relationship Between Generational Group Identification and Organizational Commitment: Generation X Vs. Generation Y*. (Dissertatie).

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service: The call of public service*. Oxford: Oxford University Press.

Perryman, S. & Jagger, N. (1998). *Graduate Salaries and Vacancies 1998 Summer Update Survey*. Cambridge: Association of Graduate Recruiters.

Price, J.L. (2001). "Reflections on the determinants of voluntary turnover". *International Journal of Manpower*, 22 (7), 600 - 624.

Rainlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The journal of American academy of business*, 9, 21-26.

Rose, D. M., & Gordon, R. (2010). Retention practices for engineering and technical professionals in an Australian Public Agency. *Australian Journal of Public Administration*, 69(3), 314-325.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.

Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(9), 410-415.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.

Scott-Ladd, B., Travaglione, A., Perryer, C., & Pick, D. (2010). Attracting and retaining talent: Social organisational support as an emergent concept. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(2).

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981.

Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.

Sherman, D., Alper, W., & Wolfson, A. (2006). Seven things companies can do to reduce attrition. *Journal of South African Institute of People Management*, 24(3), 8-11.

Smola, K.W. and Sutton, C.D. (2002), "Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium". *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-82.

Starks, G.L. (2007). The effect of person-job fit on the retention of top college graduates in federal agencies. *Review of Public Administration*, 27 (1), 59-70.

Steijn, A. J. (2009). *Over de competenties van de 'nieuwe' ambtenaar*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Stovel, M., & Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: knowledge management-friend or foe?. *Journal of intellectual Capital*, 3(3), 303-322.

Tai, T. W. C., Bame, S. I., & Robinson, C. D. (1998). Review of nursing turnover research, 1977–1996. *Social science & medicine*, 47(12), 1905-1924.

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (eds.) (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. London: Sage.

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(2), 259-293.

Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Countinho.

Trouw (2015, februari 2015). *Aantrekkelijke economie zorgt voor groen sprietje op dorre arbeidsmarkt*.

Geraadpleegd via

[<http://www.trouw.nl/tr/nl/4504/Economie/article/detail/3843514/2015/02/03/Aantrekkelijke-economie-zorgt-voor-groen-sprietje-op-dorre-arbeidsmarkt.dhtml>]. 12 mei 2016.

Tummers, L. G., Groeneveld, S. M., & Lankhaar, M. (2013). Why do nurses intend to leave their organization? A large-scale analysis in long-term care. *Journal of advanced nursing*, 69(12), 2826-2838.

Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel psychology*, 44(2), 333-352.

Vereniging Nederlandse Gemeenten (2015, 3 juni). *Personeelsmonitor gemeenten 2014; vergrijzing en ontgroening*. Geraadpleegd via [<https://vng.nl/onderwerpenindex/arbeidsvoorwaarden-en-personeelsbeleid/po-beleid/nieuws/personeelsmonitor-gemeenten-2014-vergrijzing-en-ontgroening>]. 12 mei 2016.

Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, J. A. C. M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Lemma.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 473-489.

Voinovich, G. V. (2001). Crisis in the federal workforce: Challenges, strategies, and opportunities. *Public Manager*, 30(2), 5.

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology, 77*(3), 288.

Wee, T. C. (2013). Talent Retention: The Pressures in Malaysia SMEs. *American Journal of Economics, 3*, 35-40.

Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International, 12*(2), 150-161.

Zaghloul, A. A., Al-Hussaini, M. F., & Al-Bassam, N. K. (2008). Intention to stay and nurses' satisfaction dimensions. *Journal of multidisciplinary healthcare, 1*(8), 51-58.



## Bijlage 1: Interviewvragen

1. Waarom gekozen voor het traineeprogramma? Wat trok jou aan in de gemeente? Welke motieven had jij om te kiezen voor het traineeprogramma en de gemeente?
2. Welke verwachtingen had jij voor aanvang van het programma? Over de opleiding, begeleiding en het werk? Kwamen die overeen met de realiteit? Wat deed dit met hoe jij in het programma stond?
3. Ben jij tevreden met het traineeprogramma? En de verschillende aspecten zoals opleiding, begeleiding en werk? Waarom wel, waarom niet?
4. Wat vind je van de opzet van het programma? De verhouding tussen werken en leren en het aantal opdrachten?
5. Welke functies heb je allemaal gedaan gedurende het programma? Paste dit bij je studie achtergrond? Vond je het leuk?
6. Wat is voor jou belangrijk in je werk? Vind je dit terug bij de gemeente? Waarom wel, waarom niet?
7. Voel jij je gehecht aan de organisatie? Heb je het gevoel alsof je er onderdeel van bent? Waarom wel, waarom niet?

8. Wat vind je van de cultuur van de organisatie? Past die bij je?
9. Heeft de organisatie dezelfde waarden en doelen die jij ook hebt? Is dit voor jou belangrijk in je werk?
10. Hoe is jouw relatie met je leidinggevende? Is dat voor jou belangrijk in je baan?
11. Hoe is jouw relatie met je directe collega's? Is dat voor jou belangrijk in je werk?
12. Hoe ervaar je het om in een organisatie te werken met zo'n gemiddelde hoge leeftijd? Is het dan ook fijn om met zo'n groep trainees intensief samen te werken? Zijn peers voor jou belangrijk in je werk?
13. Zou je een ander baanaanbod aannemen bij een andere organisatie? Waar hangt dat vanaf?
14. Heb je ooit getwijfeld om te stoppen met het traineeprogramma? Waarom wel/waarom niet? En waarom toch besloten om te blijven?
15. Hoe zie jij jouw toekomst bij de gemeente? Waar hangt dat vanaf?
16. Welke zaken zouden er jou toe aanzetten om weg te gaan bij de gemeente? Waar hangt dat vanaf? Of welke zaken zorgen er juist voor dat jij zou blijven?
17. Heb je aanbevelingen voor het traineeprogramma? Zo ja, welke? En waarom is dat voor jou belangrijk?

## Bijlage 2: Codeerschema kwalitatieve analyse

Variabele	Interviewvragen	Indicatoren
Retentie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zie jij jouw toekomst bij de organisatie?</li> <li>- Heb je ooit getwijfeld om te stoppen met het traineeprogramma?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De trainee geeft aan een toekomst te zien bij de gemeente</li> <li>- De trainee geeft aan het traineeprogramma af te willen maken</li> <li>- De trainee geeft aan niet getwijfeld te hebben over het traineeprogramma</li> </ul>
Arbeidstevredenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe tevreden ben jij met het traineeprogramma in zijn algemeenheid?</li> <li>- Welke aspecten ben je tevreden over en waarom?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De trainee geeft aan in welke mate die tevreden is met het programma</li> <li>-De trainee geeft aan met welke aspecten hij/zij tevreden is en waarom</li> </ul>
P-O fit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waarom heb je gesolliciteerd voor deze specifieke gemeente?</li> <li>- Wat vind jij van de cultuur van de organisatie? Voel jij een klik hiermee?</li> <li>- Kan jij je vinden in de waarden en doelen van de organisatie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De trainee geeft aan of hij/zij zich verbonden voelt met de organisatie en de cultuur</li> <li>- De trainee geeft aan waarom hij/zij voor deze organisatie heeft gekozen</li> <li>- De trainee geeft aan of hij/zij zich kan vinden in de waarden en doelen van de organisatie</li> </ul>
P-J fit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ben je tevreden met je baan?</li> <li>- Past deze baan bij je studieachtergrond?</li> <li>- Wat is voor jou belangrijk in je werk en vind je dat terug in je baan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De trainee geeft aan in hoeverre hij/zij tevreden is met de inhoud van het werk en de mate van uitdagendheid</li> <li>- De trainee geeft aan wat voor hem/haar belangrijk is in het werk en of dit wordt teruggevonden bij de gemeente</li> </ul>

		- De trainee geeft aan of hij zichzelf in staat voelt om het werk goed uit te voeren
P-S fit	- Hoe is jouw relatie met je leidinggevende? Is er sprake van een klik? - Is dit voor jou belangrijk in je werk?	- De trainee geeft aan of hij/zij tevreden is over de relatie met de leidinggevende - De trainee geeft aan in hoeverre de relatie met de leidinggevende van belang is in het werk
P-G fit	- Hoe is jouw relatie met je directe collega's? - Hoe is jouw relatie met de traineegroep? - Is de relatie met collega's voor jou belangrijk in je werk?	- De trainee geeft aan of hij/zij tevreden is over de relatie met de directe collega's - De trainee geeft aan in hoeverre de relatie met de directe collega's van belang is in het werk

## Bijlage 3: Enquêtevragen

Welkom bij de vragenlijst over het traineeprogramma dat je volgt. Wij stellen het erg op prijs dat je deze enquête in wilt vullen. Met behulp van jouw mening kan er een bijdrage worden geleverd aan de kwaliteit van het traineeprogramma.

Het invullen van de enquête zal ongeveer 5 minuten van je tijd kosten. De resultaten van de enquête worden anoniem verwerkt. Voor vragen over de enquête of het onderzoek kan je altijd contact met me opnemen via [es.schrijver@rotterdam.nl](mailto:es.schrijver@rotterdam.nl) of 06-13525843.

### 1. Bij welke gemeente volg jij momenteel het traineeprogramma? \*

- Gemeente Amsterdam
- Gemeente Den Haag
- Gemeente Rotterdam
- Gemeente Utrecht

### 2. Wat is je leeftijd? \*

### 3. Wat is je geslacht? \*

- Man
- Vrouw

**4. Wat is je hoogst afgeronde opleiding? \***

- WO
- HBO
- Anders, nml

**5. De volgende vragen gaan over jouw intentie om bij de gemeente te blijven werken. Geef aan in hoeverre je het eens of oneens bent met onderstaande stellingen.**

	<b>Geheel mee oneens</b>	<b>Mee oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Mee eens</b>	<b>Geheel mee eens</b>
Ik ben van plan om het traineeprogramma af te maken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na afloop van het traineeprogramma wil ik bij deze organisatie blijven werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zie een toekomst voor mijzelf bij deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als het aan mij zou liggen, zou ik de komende drie jaar zeker bij deze organisatie willen blijven werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zodra ik een ander passend aanbod krijg ga ik weg bij deze organisatie.

**6. De volgende vragen gaan over jouw gevoel van verbondenheid aan de organisatie. Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen.**

	<b>Geheel mee oneens</b>	<b>Mee oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Mee eens</b>	<b>Geheel mee eens</b>
Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik voel me  
als 'een deel  
van de  
familie' in  
deze  
organisatie.

Deze  
organisatie  
betekent veel  
voor mij.

**7. Hieronder staan verschillende motieven om voor een baan te kiezen. Wat waren voor jou de twee belangrijkste motieven om destijds te solliciteren voor het traineeprogramma? Selecteer twee factoren die het meest van invloed zijn.**

- Inhoud van het werk
- Kans om werken en leren te combineren
- Salaris
- Goede secundaire arbeidsvoorwaarden
- Ik kon nergens anders terecht
- Weinig Reistijd
- Aanbod tweejarig contract
- Ik wil graag iets betekenen voor de stad
- Ik zet mij graag in voor de publieke zaak
- Imago van de organisatie
- Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
- Anders, nml

**8. Onderstaande vragen gaan over de mate waarin jouw verwachtingen ten aanzien van het programma zijn vervuld. Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen.**

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Geheel mee eens
Het traineeprogramma voldoet aan de verwachtingen die ik voor aanvang had.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mate waarin de werkzaamheden uitdagend en interessant zijn sluiten aan bij de verwachtingen die ik voor aanvang had.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mate waarin er doorgroeimogelijkheden aanwezig zijn in de organisatie sluiten aan bij de verwachtingen die ik voor aanvang had.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mate waarin ik word begeleid in mijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

loopbaanontwikkeling  
sluit aan bij de  
verwachtingen die ik  
voor aanvang had.

De inhoud van het  
opleidingstraject die ik  
ontvang sluiten aan bij  
de verwachtingen die ik  
voor aanvang had.

**9. Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stelling.**

	<b>Geheel mee oneens</b>	<b>Mee oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Mee eens</b>	<b>Geheel mee eens</b>
Het is voor mij belangrijk dat er een baangarantie wordt aangeboden na afroning van het traineeprogramma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Hieronder staan verschillende aspecten van het traineeprogramma. Geef per onderdeel aan hoe tevreden je ermee bent.**

	<b>Ze er ontevreden</b>	<b>Ontevreden</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Tevreden</b>	<b>Ze er tevreden</b>
Het traineeprogramma, alles bijeengenomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



De organisatie waar je het traineeprogramma volgt, alles bijeengenomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De inhoud van het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mate van uitdaging in het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De hoeveelheid werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De beloning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De wijze waarop je beoordeeld wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mate van resultaatgerichtheid van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De loopbaanbegeleiding gedurende het traineeprogramma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De aandacht van de organisatie voor je persoonlijke ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De relatie met collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De cultuur van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De relatie met je leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De baanzekerheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De inhoud van de training en opleiding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Hieronder staan verschillende motieven om de organisatie te verlaten. Welke factoren zouden bij jou een rol kunnen spelen bij het besluit om de organisatie eventueel te verlaten. Selecteer twee factoren die het meest van invloed zijn.**

- Mate waarin het werk inhoudelijk interessant is
- Mate van uitdaging in de werkzaamheden
- Mate van afwisseling van de werkzaamheden
- Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

