

Een aderlating voor de organisatie

Een onderzoek naar de uitstroom van werknemers



**Rotterdam,
Augustus 2005**

**Judith Welter (269152)
Begeleider: B. Peper
Sociologie
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam**

Voorwoord

Na een drukke, spannende en vooral erg leerzame periode kan ik vol trots zeggen dat ik mijn scriptie naar tevredenheid heb afgerond. Dit was een drukke periode, omdat ik graag binnen een korte tijd mijn scriptie af wilde ronden. Het was spannend, omdat ik de kans kreeg om een kijkje te nemen in de keuken van een organisatie en ik dus kon ervaren hoe het er aan toe gaat op de werkvloer in een grote organisatie. Maar bovenal was het een erg leerzame periode. Ik heb het zelfstandig doen van een onderzoek en het schrijven van de scriptie als één grote ontdekkingreis ervaren.

Enerzijds heb ik deze scriptie geschreven ter afronding van mijn studie Sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, anderzijds heb ik dit onderzoek gedaan om de opdracht te vervullen die ik heb gekregen van HR Nederland van ING Nederland voor de divisie Intermediair, afdeling Recruitment, Employability & Mobility.

Als eerste gaat mijn dank uit naar Hanneke Bentert en Willem Daalder. De heer Daalder is degene die mij de mogelijkheid heeft gegeven binnen zijn organisatie aan het werk te gaan. Mevrouw Bentert heeft het voorstel gedaan voor mijn afstudeeronderzoek. Zij is daarnaast actief geweest in het begeleiden van mij.

Alhoewel ik mijn scriptie zelf geschreven heb, kon ik dit natuurlijk niet doen zonder een goede coach aan de zijlijn. Bram Peper, ik dank je hartelijk voor al je ideeën, feedback en steun.

Mijn (voormalig) thuisfront heeft zich weer van zijn beste kant laten zien wat betreft de tijd en de energie die ze in deze scriptie hebben gestoken en het geduld dat ze opgebracht hebben in de tijd dat ik dit onderzoek heb gedaan en alle jaren daar aan voorafgaand. Ik ben jullie daar erg dankbaar voor.

Verder wil ik nog de mensen bedanken die hun kostbare tijd voor mij vrijmaakten om zich te laten interviewen.

Rotterdam

Judith Welter

Student Sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Het probleem.....	5
1.2	De zakelijke dienstverlening.....	7
1.3	De probleemstelling	8
1.4	Scriptieopzet	12
2	Uitstroom	13
2.1	Inleiding	13
2.2	Mobiliteit.....	14
2.3	Oorzaken van mobiliteit.....	16
2.4	Werkaspecten	19
2.5	Vertrekredenen.....	23
2.6	Werknemers behouden.....	26
3	Onderzoeksopzet.....	29
3.1	Inleiding	29
3.2	Hypothesen	29
3.3	Onderzoekseenheden	31
3.4	Methodologie	34
3.5	Betrouwbaarheid en beperkingen	34
4	Interviews met managers	36
4.1	Inleiding	36
4.2	Interviews met opdrachtgevers	36
4.3	Interviews met lijnmanagers	37
4.4	Interviews met HR-consultants.....	46
4.5	Conclusies	48
5	Interviews met ex-werknemers.....	51
5.1	Inleiding	51
5.2	De vragenlijst	51
5.3	Werknemers in het algemeen.....	52
5.4	Hoogopgeleide werknemers.....	55
5.5	Hoogopgeleide starters.....	57
5.6	Conclusies	62
6	Conclusies	64
6.1	Inleiding	64
6.2	Terugblik.....	64
6.3	Volgend onderzoek	66

7	Aanbevelingen	68
7.1	Inleiding	68
7.2	Beleidsaanbevelingen	68
7.3	Exit-analyse.....	69
I.	Bijlagen	72
A.	Vragenlijst lijnmanagers	72
B.	Vragenlijst HR-Consultants	74
C.	Vragenlijst ex-werknemers	75
D.	Exit-vragenlijst.....	78
II.	Literatuur	80

1 Inleiding

1.1 Het probleem

De Nederlandse bevolking wordt gekenmerkt door ontgroening en vergrijzing (CSED 2001:20-22, van den Berg 1996:22). De ontgroening en vergrijzing van de bevolking, ook wel veroudering genoemd, wordt veroorzaakt door de daling van het gemiddelde kindertal en een hogere levensverwachting. (de Jong in CSED 2001: 20). De vergrijzing vindt in heel Europa plaats. Nederland behoort momenteel tot de minst vergrijzde landen van Europa. De verwachting is dat we binnen 25 jaar van de positie van één van de minst vergrijzde landen naar een middenpositie zullen verschuiven (Intermediair.nl 2003).

Het gaat bij vergrijzing om het relatieve aantal ouderen in verhouding tot het aantal jongeren (Intermediair.nl 2003). In de literatuur wordt er verschillend gedacht over het begrip 'jong'. Soms wordt een mens die niet ouder is dan 35 jaar als een jong iemand beschouwd en soms wordt 40 jaar als leeftijdsgrens aangehouden. In dit onderzoek zal 40 jaar de grens zijn tussen een jonge en een oude werknemer. Dit omdat binnen de organisatie duidelijk het verschil in uitstroom te zien is boven en onder de 40 jaar. Er komen niet of nauwelijks meer mensen boven de veertig binnen en deze werknemers verlaten ook nauwelijks meer de organisatie. Daarnaast trekt het CBS ook de grens tussen oud en jong bij (15-) 39 jaar.

De bovengenoemde leeftijdsgrens is jong in kwantitatieve zin. "Jong in kwalitatieve zin wordt geassocieerd met een bepaald gevoel ("Je bent zo jong als je je voelt") en bepaalde gebeurtenissen die inherent zijn aan deze levensfase. Het is de periode waarin de school en het ouderlijk huis worden verlaten, waarin de stap naar zelfstandigheid wordt gezet en die het begin markeert van de beroepsloopbaan, het aangaan van het huwelijk, het krijgen van kinderen" (Kampermann 2001:3).

Deze algemene demografische veranderingen, vergrijzing en ontgroening, in de Nederlandse bevolking klinken ook door in de arbeidsmarkt. Uit een arbeidsaanbodverkenning van het CBS en het CPB komt naar voren dat het aandeel 55-plussers in de periode 1995-2020 in de beroepsbevolking bijna zal verdrievoudigen van ruim 6 naar circa 17 procent. De arbeidsparticipatiegraad van 55-59 jarigen (mannen en vrouwen) in 2020 zal dan wel 67 procent moeten bedragen en van de 60-64 jarigen 30 procent. Er is een grote kans dat de beroepsbevolking tegen die tijd aan deze eisen voldoet en de samenstelling van de beroepsbevolking drastisch gaat veranderen (CBS/CPB 1997 in CSED 2001:25). Het percentage jongeren van de totale beroepsbevolking in de leeftijdscategorie 15 tot 24 jaar is in de periode 2001-

2004 met 5,5 % gedaald. De werknemers in de groep 25 tot 34 jaar is met 1,1% gedaald van 81,6% in 2001 naar 80,5% in 2004 (CBS 2004).

Het gevolg van de structurele factoren, als ontgroening en de grote uitstroom van oudere werknemers, is een krappe arbeidsmarkt. Naast structurele factoren zijn ook conjuncturele, oftewel economische ontwikkelingen, van invloed op de arbeidsmarktsituatie (Van Hoof 2002:2).

De economie trekt sinds een paar jaar weer licht aan (van 't Klooster 2005). Ondanks de verbetering van de economie en het gegeven dat de conjunctuur over haar hoogtepunt heen lijkt te zijn, blijven er tekorten op de arbeidsmarkt bestaan. (Van Hoof 2002:2).

Deze tekorten zijn zichtbaar in het gebrek aan jonge mensen. Tegenwoordig en in de toekomst zullen er relatief veel minder jonge mensen beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt (CBS in CSED 2001). Zo blijkt bijvoorbeeld uit de daling in het aanbod van schoolverlaters. Van gemiddeld 5,3 procent van de beroepsbevolking in de periode 1994-1998 naar 4,2 procent in de periode 1999-2004 (WRR 2000 in CEDS 2001:32) en de concrete cijfers die aantonen dat er een tekort is aan jonge mensen. Zo blijkt dat het aantal niet-werkende werkzoekenden vooral onder jongeren in de leeftijdsklasse jonger dan 23 jaar afgenomen is met 3,9% en in de leeftijdsklasse 23-26 met 2,2% (Steltenpohl 2005). Dit geeft aan dat het niet hebben van werk onder jongeren aan het afnemen is. Er is steeds meer vraag is naar jongeren (www.sofokles.nl 2005).

Een relatief klein deel van de bevolking is hoog opgeleid (CBS 2004). Met hoog opgeleid worden mensen bedoeld die een HBO- of WO-opleiding hebben afgerond. In een organisatie in de financiële dienstverlening zitten deze mensen meestal in de salarisschalen 8 tot en met 15. Door de demografische veranderingen wordt de groep jong en hoogopgeleid relatief gezien maar een erg kleine groep. De vraag naar hoogopgeleide werknemers op de Nederlandse arbeidsmarkt zal mede door de kleine omvang van deze groep steeds verder toenemen (Hostmann 2003:5, Van Hoof 2002). Door de toename van de complexiteit van functies is er een steeds grotere vraag naar hoogopgeleiden (Hostmann 2003:5). Voor bedrijven is de afname van het aanbod van potentiële werknemers daarom dubbel vervelend. Er zijn door de demografische veranderingen minder potentiële werknemers beschikbaar, terwijl er door het steeds complexer worden van functies meer mensen nodig zijn.

Een bijkomend probleem is de toenemende wisseling van banen onder jonge werknemers: "Een jaar geleden mocht je blij zijn als je een baan had, nu kijken mensen weer om zich heen. 39 procent van de beroepsbevolking is weer bereid om naar een andere werkgever uit te kijken. Het gaat daarbij vooral om mensen tussen de 25 en 35 jaar" ('t Klooster 2005:42). De meest omvangrijke baan-baan mobiliteit vindt dus plaats in de jongere leeftijdscategorieën (Hofmans 1996 in Borghans

1996:1, CBS 2003). Als mensen zowel jong als hoog opleid zijn en de benodigde inwerktijd korter is dan een half jaar realiseren zij in grotere mate een baanwisseling (Peters 1992, CBS 2002).

Het blijkt dat er steeds minder aanbod is van jonge mensen op de arbeidsmarkt en het percentage hoogopgeleiden van deze groep is ook klein. Als een werkgever jong, hoogopgeleid personeel heeft geworven, is de kans groot dat deze mensen relatief snel weer weg zullen gaan.

Het vergrijzen van de bevolking met als bijkomend verschijnsel het gebrek aan jonge, hoogopgeleide mensen is een maatschappelijk probleem. Voor dit onderzoek is een financiële instelling onder de loep genomen die als casus dient voor deze studie. Een beschrijving van de specifieke problematiek binnen dit bedrijf zal in paragraaf 1.3 worden gegeven. Het bedrijf zal dan ook worden toegelicht.

1.2 De zakelijke dienstverlening

Het wisselen van banen komt in elke sector voor, ook in het bank- en verzekeringswezen en zakelijke dienstverlening. Alleen komt deze vorm van mobiliteit in de ene sector meer voor dan in de andere.

In de periode 1996-2000 is de uitstroom van werknemers naar andere organisatie, externe mobiliteit, in de zakelijke dienstverlening eerst toegenomen en in periode 2000-2002 weer afgenomen. Deze branche heeft ondanks de afname, vanaf 1996, een erg hoge externe mobiliteit. Van alle sectoren hebben alleen de handel en de transportsector een hogere of gelijke uitstroom als de zakelijke dienstverlening (OSA 2004).

Per organisatie in de zakelijke dienstverlening zijn er kenmerken van de hierboven beschreven ontwikkelingen aanwezig. Deze organisaties zijn echter qua verloopcijfers niet goed te vergelijken, omdat gegevens met betrekking tot het verloop weinig tot niet achterhaalbaar zijn. Als er wel stukken verkrijgbaar waren, waren cijfers op verschillende groepen werknemers van toepassing, zodat vergelijking uiteindelijk nog nauwelijks mogelijk was.

Hieronder zullen een aantal kenmerken van ontwikkelingen in organisaties in de zakelijke dienstverlening, waarin de hierboven maatschappelijke ontwikkelingen in naar voren komen, de revue passeren.

In het algemeen is er in de zakelijke dienstverlening een toename van de gemiddelde leeftijd van werknemers. Het aantal werknemers onder de veertig neemt af en boven de veertig eerder toe dan af (Bank A+B+C).

In een bepaalde financiële dienstverlener zijn in het algemeen wel meer mensen in de hogere salariscategorieën aan het werk en het aantal mensen in de lage schalen is afgenomen, wat niet automatisch wil zeggen dat er een lagere uitstroom onder hoogopgeleide werknemers is (Bank A 2005).

In een andere bank is het aantal geworven mensen in de periode 1997-2002 in de hogere salariscategorieën erg afgenomen en in dezelfde periode in de lagere categorieën toegenomen (Bank B 2001). Bij weer een andere bank blijkt dat in de periode 2002-2003 de duur van het dienstverband bij vertrekkers aanzienlijk lager is geworden. Namelijk van 7,7 jaar naar 4,2 jaar (Bank C). De groep die echter het meest ongewenst is uitgestroomd is in die periode ook veranderd, namelijk van veelal HBO'ers en HBO'ers naar veelal MBO'ers.

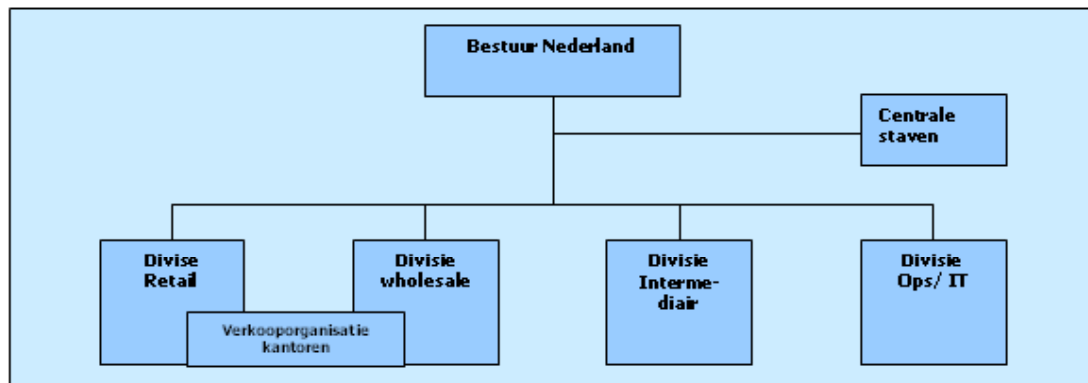
Er is niet goed te concluderen dat bij alle banken in de zakelijke dienstverlening de instroom van hoogopgeleid personeel laag is en een relatief hoge uitstroom van jonge, hoogopgeleide werknemers. Wel is duidelijk dat het aantal vacatures als percentage van het totale aantal werknemers relatief hoog is in de zakelijke dienstverlening. Er is dus vraag naar mensen in deze sector. Daarnaast zullen de algemene demografische veranderingen doorklinken in de zakelijke dienstverlening, waardoor er in deze sector waarschijnlijk in de toekomst steeds meer aandacht zal worden gegeven aan de uitstroom van werknemers (ook in de cijfers).

1.3 De probleemstelling

Het uitstromen van werknemers is een normaal gegeven voor een bedrijf. De uitstroom van werknemers waar de organisatie, om wat voor reden dan ook, volledig achterstaat is geen probleem. Vervelender wordt het als er werknemers uitstromen die de organisatie graag had willen behouden. In sommige bedrijven in de zakelijke sector is de uitstroom van jonge, hoogopgeleide werknemers echter de laatste jaren hoger geworden dan wellicht gewenst.

In de organisatie die als casus dient voor het onderzoek is dit zeker het geval. Dit is een grote financiële dienstverlener (multinational) met circa 30.000 mensen werkzaam in de vestigingen in Nederland. Het bedrijf in Nederland is uit zes aparte divisies opgebouwd die allen eigen HR afdelingen bezitten. Ze bestaan onder andere uit een bancaire gedeelte, verzekeringen en een vastgoed gedeelte.

Hieronder zal visueel worden weergegeven hoe de structuur van de organisatie in Nederland in elkaar zit:



Figuur 1.1 Organigram van de organisatie die als casus dient voor het onderzoek.

In dit bedrijf is er een steeds lagere instroom van vooral werknemers in de schalen 8 tot en met 15, de salarisschalen waar de HBO'ers en de WO'ers zich in bevinden (HRN Bedrijfsbureau 2004). Oftewel, er komen steeds minder hoogopgeleide mensen in de organisatie binnen. De oorzaak hiervan zijn de veranderingen in de inrichting van de organisatie de laatste tien jaar. Deze veranderingen hebben vacaturestops met zich mee gebracht.

De uitstroom is echter ook minder geworden. De grootste groep, op de 55+-ers na, die uitstroomt is 24 jaar en jonger (15,6%) en bevindt zich in de categorie van 25 tot 34 jaar (7,3%). De werknemers die bij de organisatie weggaan vanwege pensioen of VUT zijn met 20,3% de grootste groep. In de schalen 8 tot en met 11 bevindt zich in de periode 1995 tot en met 2003 het grootste aandeel van het totale aantal uitstromers (HRN Bedrijfsbureau 2004).

Een lage instroom en een lage uitstroom betekent dat er weinig verversing in de organisatie plaatsvindt. Het blijkt dat er weinig aanwas is van mensen onder de 35 jaar. Dit betekent dat er op den duur een veroudering van het personeelsbestand is, net als de veroudering van de totale bevolking, en een massale uitstroom als veel werknemers hun pensioen- en / of VUT-leeftijd bereiken (HRN Bedrijfsbureau 2004). De gemiddelde leeftijd is in één jaar tijd al gestegen van 38,5 jaar naar 40,9 jaar. Er stromen meer vrouwen dan mannen uit, namelijk 7,7% vrouwen en 4,5% mannen (HRN Bedrijfsbureau 2004).

Jonge en hoogopgeleide werknemers wisselen in het algemeen vaker van baan dan oudere en laaggeschoolde werknemers. Zo ook in dit bedrijf. In deze organisatie switchen werknemers na een kortdurend dienstverband weer vrij snel naar een andere werkgever. Binnen vijf jaar is bijna *% van de nieuw binnengekomen medewerkers (ongeveer 1000 per jaar) uitgestroomd en na acht jaar in de organisatie gewerkt te hebben is *% van deze groep werknemers met een vast dienstverband vertrokken (Bestuur NL 2004). Wat wederom opvalt, is dat de grootste groep mensen die vertrekt

tussen de 26 en 35 jaar oud is, in de schaal 8 tot 11 werkzaam is en veelal na twee jaar weggaat (W-L policy actieplan 2004/2005).

Als werknemers die relatief jong en hoog opgeleid zijn, waarin geïnvesteerd is door het bedrijf binnen acht jaar na aanvang van de arbeidsbetrekking uitstromen, is dit een verlies voor het bedrijf. Er zijn een aantal redenen waarom dit verlies betekent voor een organisatie. Zo moeten er om deze werknemer te vervangen wervingskosten gemaakt worden. Maar de nieuwe kracht zal ook moeten worden ingewerkt, hetgeen tijd en geld kost en dan is er nog de bijkomende onzekerheid die als reden genoemd wordt waarom het vervelend is mensen te moeten vervangen (Peiperl e.a. 2000 in Hostmann 2003:5-6).

De organisatie had tot voor kort een exit-vragenlijst die zij liet invullen door alle mensen (dus zowel gewenst als ongewenst) die weggingen bij de organisatie. In deze vragenlijst stonden vragen die bijvoorbeeld de reden tot vertrek probeerden te achterhalen.

De organisatie houdt jaarlijks een medewerkertevredenheidsonderzoek. Omdat de antwoorden die men verkreeg uit de exit-vragenlijsten en die uit het medewerkertevredenheidsonderzoek zodanig overeenkwamen, is er in 2003 besloten de exit-vragenlijst af te schaffen.

De organisatie wil toch graag weer over een (andere) betere vorm van exit-analyse beschikken, vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. Men wil de mensen waar in geïnvesteerd is niet graag weer verliezen, omdat ze op deze manier slechts de kosten hebben en niet de baten van de werknemer. Immers, voordat de werknemer geld gaat opbrengen, is hij vertrokken. Andere redenen om een nieuwe exit-vragenlijst te gaan gebruiken zijn het voorkomen van uitstroom van mensen die hoogopgeleid zijn en als het meest belangrijk geacht voor de organisatie, omdat ze schaars zijn en omdat zij de meeste groeipotentie hebben. Zij zijn hierdoor ook in de toekomst waardevol voor het bedrijf. Zij worden ook wel *Keyplayers* genoemd. Een andere reden om een nieuwe exit-vragenlijst te laten maken, is het eventueel terughalen van waardevolle werknemers.

Om een goed voorstel te kunnen doen voor een exit-vragenlijst moet eerst de centrale vraag worden beantwoord en de bijkomende onderzoeksvragen. Daarna zullen in het laatste hoofdstuk aanbevelingen gedaan worden voor een nieuwe exit-vragenlijst.

De belangstelling van de organisatie voor de wensen van de werknemers is vanzelfsprekend, gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt die bedrijven en non-profit-organisaties er al meerdere jaren toe dwingt om rekening te houden met de wensen en de verwachtingen van werknemers (Van Hoof 2002:2). Echter, de

belangstelling voor de wensen van medewerkers is niet alleen een gegeven van de laatste jaren. Watson zegt hierover het volgende:

“Managements are always interested in ideas which might give them insight into the motivations and activities of those whose efforts they have to direct. A corresponding concern also exists at the socio-political level. The ‘working class’, its loyalties, aspirations and accommodations has been a focus of concern ever since it’s creation (Watson 1995:119).”

Waar hij mee aangeeft dat vanaf het moment dat de middenklasse bestaat, de werkgever (die een bepaalde kant op wil met zijn medewerkers) zeer geïnteresseerd is in de wensen van deze mensen.

De *Keyplayers* zijn een waardevol bezit van de organisatie. ING wil deze mensen graag behouden. Met het gegeven dat binnen tien jaar ongeveer *% van de nieuw binnengekomen werknemers uitstroomt, zou deze organisatie graag op de volgende vragen antwoord willen hebben.

De centrale vraag:

Waarom besluiten jonge, hoogopgeleide werknemers ING te verlaten om vervolgens in een andere organisatie aan het werk te gaan?

De onderzoeksvragen zijn:

- 1) Hoeveel van deze werknemers zijn gewenst uitgestroomd en hoeveel ongewenst?
- 2) Hoe kan het dat werknemers ongewenst uitstromen?
- 3) Hoe kan dit worden tegengegaan?
- 4) Kun je mensen die ongewenst zijn uitgestroomd weer terug laten komen?
- 5) Is het bijvoorbeeld een goed idee om na een half jaar weer contact op te nemen met mensen die ongewenst uitgestroomd zijn?
- 6) En door wie zou dit gedaan moeten worden? Door de manager die direct betrokken is geweest bij het vertrek van een persoon of een onafhankelijk HR persoon?
- 7) Welke redenen geven werknemers voor het uitstromen?
- 8) Wat is het beeld van de organisatie als voormalig werkgever, na ongeveer een half jaar ergens anders in dienst te zijn?

Het is een gegeven dat er in de toekomst een tekort aan jonge mensen op de arbeidsmarkt zal zijn, waarvan slechts een beperkt deel hoogopgeleid. Daarom is het onderzoeken van de redenen die jonge, hoogopgeleide werknemers hebben om na een

relatief kortdurende arbeidsrelatie ergens te vertrekken, een interessant uitgangspunt voor deze scriptie. Niet in het minst in de laatste plaats omdat de auteur van dit stuk straks ook een jonge, hoogopgeleide werknemer is.

De probleemstelling is daarom:

Waarom besluiten jonge, hoogopgeleide werknemers uit te stromen om vervolgens in een andere organisatie aan het werk te gaan?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn een aantal hypothesen opgesteld. In de hierop volgende hoofdstukken worden de hypothesen uitgewerkt en getoetst.

Uit de beschreven demografische ontwikkelingen komt de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek naar voren. Daarnaast is dit onderzoek ook wetenschappelijk relevant. Er is namelijk regelmatig geschreven over en onderzoek gedaan naar de wensen en de voorkeuren van werknemers. Ook in verband met het wisselen van baan.

Om te kunnen concluderen of de resultaten van deze onderzoeken nog steeds van toepassing zijn op de werknemer van nu, kortom om te falsificeren, is het interessant om dit onderzoek aan de uitstroom van werknemers te wijden.

1.4 Scriptieopzet

In hoofdstuk 2 zal het uitstromen van (jonge, hoogopgeleide) werknemers onder de loep worden genomen. Zo zullen onder andere de redenen die leiden tot uitstroom worden besproken en redenen die mensen geven om te blijven en ook de mogelijke manieren waarop je als organisatie kunt zorgen dat de werknemer tevreden blijft en geen behoefte krijgt om te vertrekken. Hoofdstuk 3 zal in het teken staan van de manier waarop het onderzoek is gedaan en de haken en ogen aan het onderzoek. Het vierde hoofdstuk zal de resultaten van de gesprekken met mensen van HR Nederland (de opdrachtgevers) bevatten. Daarnaast zullen de uitkomsten van de interviews met lijnmanagers en HR-consultants worden besproken. In het vijfde hoofdstuk komen de resultaten van de interviews met ex-werknemers aan bod. In het daaropvolgende hoofdstuk zullen de belangrijkste conclusies nog eens de revue passeren en de probleemstelling definitief worden beantwoord. Daarnaast zal er ruimte zijn om ideeën te geven voor volgend onderzoek. Tot slot worden in hoofdstuk 7 beleidsaanbevelingen gedaan en zullen er ideeën worden gegeven en suggesties worden gedaan voor een nieuwe vorm van exit-analyse.

2 Uitstroom

2.1 Inleiding

Over externe mobiliteit oftewel uitstroom is regelmatig geschreven. Hetzelfde geldt voor de eisen die werknemers aan hun werksituatie stellen. Daarom is voor het onderzoek naar de achtergronden van uitstroom, gebruik gemaakt van reeds bestaande onderzoeksgegevens. Daarnaast is gebruik gemaakt van beleidsstukken van de organisatie, een inventarisatie van branchecijfers (financiële dienstverlening) evenals cijfers van de organisatie die als casus dient voor dit onderzoek..

De literatuurstudie is op de volgende onderwerpen gericht:

- De stand van zaken in Nederland met betrekking tot de mobiliteit van (jonge, hoogopgeleide) werknemers.
- Factoren die van invloed zijn op de uitstroom van (jonge, hoogopgeleide) werknemers.
- Werkaspecten en werkcontext waar (jonge, hoogopgeleide) werknemers waarde aan hechten.
- Redenen die (jonge, hoogopgeleide) werknemers hebben om van baan te wisselen.
- Het in kaart brengen van de achtergronden bij de uitstroom van jonge hoogopgeleide werknemers en de mogelijkheden om jonge hoogopgeleide succesvolle werknemers te behouden.

Dit hoofdstuk is het resultaat van literatuurstudie op het gebied van mobiliteit en de wensen en de behoeften van werknemers. Deze studie is nodig om de theoretische basis te kunnen leggen, om de volgende onderzoeksfasen te kunnen doorlopen waarin hypothesen en vragenlijsten geformuleerd worden.

De eerste paragraaf behelst een algemeen beeld van mobiliteit in Nederland. Zo worden de soorten mobiliteit besproken en daarnaast wordt er kort ingegaan op het beeld en de houding die Nederlands personeel heeft ten opzichte van werk, ook wel de centraliteit van werk genoemd (Van Hoof 2002:7).

Na deze inleiding in de mobiliteit worden vervolgens de factoren aan de orde gesteld die over het algemeen van invloed zijn op mobiliteit. De arbeidsoriëntaties van werknemers zullen daarna in paragraaf 2.4 behandeld worden. In de daaropvolgende paragraaf zullen de concrete factoren, die van invloed zijn op uitstroom van werknemers worden beschreven. De laatste paragraaf wordt besteed aan de methoden die binding van werknemers kunnen bevorderen.

2.2 Mobiliteit

Een arbeidsmarkt is altijd in beweging. Er vindt binnen een arbeidsmarkt bijvoorbeeld mobiliteit plaats. Je kunt mobiliteit in brede zin definiëren als elke verandering in de arbeidsmarktpositie van een individu. De arbeidsmarktpositie van iemand heeft een aantal kenmerken. Zo speelt het aantal uren dat er gewerkt wordt in een bepaalde periode dat iemand een functie bekleedt, een rol. Evenals de inhoud van de baan en de locatie waar de baan wordt uitgevoerd. Een ander kenmerk is de persoon of organisatie waarvoor de baan wordt uitgevoerd. Als één van deze kenmerken verandert, kan er sprake zijn van mobiliteit mits dit kenmerk niet onafscheidelijk verbonden is aan de baan (Van Ophem 1989:6).

2.2.1 Soorten mobiliteit

Er zijn verschillende soorten mobiliteit. Het veranderen van de geografische plaats waar de functie wordt uitgevoerd, wordt betiteld als geografische mobiliteit. Een tweede vorm is de functionele mobiliteit. Hier is sprake van als iemand een nieuwe functie gaat vervullen die op een hoger niveau ligt dan de oude of als een werknemer in een nieuwe baan begint waarvan de uitvoering op een lager niveau ligt. Dit wordt ook wel verticale mobiliteit genoemd.

Naast verticale mobiliteit (functionele mobiliteit) spreekt men over horizontale mobiliteit. Dit houdt in dat een werknemer een andere functie gaat bekleden, maar deze ligt op hetzelfde niveau als de vorige baan.

Tot slot wordt er onderscheid gemaakt tussen interne en externe mobiliteit. De eerst genoemde houdt in dat er mobiliteit binnen de organisatie plaatsvindt. Iemand verandert dus van baan, maar doet dit zonder de organisatie te verlaten. Dit wordt ook wel doorstroom genoemd.

Externe mobiliteit betekent dat een werknemer van baan verandert en hiervoor zijn huidige werkkring verwisselt voor een andere. Dit wordt ook wel uitstroom of baan-(baan) mobiliteit genoemd (Borghans 1996, van Ophem 1989, Timmerhuis 1993, Westen 1995 uit van den Berg 1996).

In deze studie zal voortaan wanneer er gesproken wordt over mobiliteit, bedoeld worden op externe mobiliteit. Dit onderzoek is namelijk gericht op de uitstroom van werknemers.

2.2.2 Mobiliteit en ideeën over werk

Vanaf 1983 is er een stijgende lijn wat betreft externe baanmobiliteit. Dit is vooral een gevolg van de opgaande conjunctuur vanaf de tweede helft jaren 80 in Nederland (Van Hoof 2002:35). Vanaf begin jaren 90 heeft er een enorme daling van het aantal baanwisselaars in Nederland plaatsgevonden, vanwege de dalende werkgelegenheidsgroei. De externe baanmobiliteit bleef tussen 1992 en 1994 gelijk,

vanwege de tot stilstand gekomen groei van de werkgelegenheid (Hofmans 1996 in Borghans 1996, Van Hoof 2002:10). Vanaf 1994 is de externe baanmobiliteit weer toegenomen. De laatste 10 jaar hebben werknemers steeds vaker van baan gewisseld. (Van Hoof 2002:35).

Een langdurig dienstverband behoort voor de meeste werknemers tot het verleden. Een organisatie zal proberen om dit soort veranderingen tot een minimum te beperken, omdat deze de effectiviteit van zowel de organisatie als de werknemer in gevaar brengen. Maar beide partijen moeten lange termijn plannen maken en hierbij in gedachte houden dat de waarschijnlijkheid van veranderingen met betrekking tot een langdurig dienstverband niet irreëel zijn (Bridges 1995).

De laatste generatie werknemers is steeds hoger opgeleid (Traag 2005). Ondanks het stijgende opleidingsniveau is er blijkbaar nog steeds een tekort aan hoogopgeleiden. Bridges zegt over de jonge werknemers:

“Zij zijn ambitieuzer en hebben minder illusies als het gaat om het vinden van een vaste baan. Zoiets van ik zie wel waar ik uitkom” (Bridges 1995:48).

De arbeidsrelatie is tijdelijk, maar de verhouding biedt waarden die zekerheid met zich meebrengen (Bridges 1995). Een directeur van een adviesbureau vertelt in het boek van Bridges het volgende over de houding van de jonge werknemers:

“Bij jongere mensen zie je al direct na het afsluiten van hun opleiding een andere mentaliteit. Zij gaan er niet steeds meer vanuit dat er voor hen een baan voor het leven ligt te wachten. Zij lijken er zelfs nauwelijks behoefte aan te hebben” (Bridges 1995:46).

Een vaste baan, zekerheid voor het leven, kan ook verlamdend werken op een organisatie, maar ook op de medewerkers (Bridges 1995).

Uit bovenstaande citaten blijkt dat ideeën die vooral starters hebben over de plaats van arbeid zijn veranderd. Ondanks dat is de centraliteit van het werk ten opzichte van andere levensdomeinen als het gezin, de vrije tijd en maatschappelijke activiteiten in Nederland in vergelijking met andere landen toch nog hoog. Hoewel het gezin voorop komt in de reeks van belangrijkste levensdomeinen, is het werk met een tweede plaats erg belangrijk voor Nederlanders. Dit is de laatste 20 jaar al het geval.

Er is echter een verschil tussen de plaats van werk in het dagelijks leven en de betekenis van werk in het algemeen. De eerstgenoemde is de laatste 20 jaar gelijk gebleven, de betekenis van werk in het algemeen is voor werknemers wel minder van belang dan vroeger (Van Hoof 2002).

Er zijn verschillen tussen hoog en laagopgeleide medewerkers, wat betreft de centraliteit van werk. De plaats van het werk in het dagelijks leven neemt toe, naarmate iemand hoger is opgeleid. Hoe hoger namelijk iemand geschoold is, hoe minder belangrijk hij zijn gezin vindt en hoe belangrijker zijn werk (Van Hoof 2002:19). Iemand die hoogopgeleid is, hecht echter weer minder waarde aan het werk in het algemeen. Daarom worden jonge, hoogopgeleide mannen en vrouwen ook wel postmoderne hedonisten genoemd (Mentality-onderzoek 1997 in Van Hoof 2002:57). Voor deze mensen is werk belangrijk maar niet heilig. Ze willen naast het werk ook een spannend en leuk leven leiden.

De eisen die deze werknemers aan hun baan stellen zijn dat het werk leuk en uitdagend moet zijn, anders zullen zij snel weer vertrekken (Van Hoof 2002:61). Deze jongste generatie vertoont, in tegenstelling tot de generatie uit de jaren 70 en 80, vaker hedonistische trekken (Spangenberg z.j in Van Hoof 2002:63). Wat zou kunnen wijzen op een generatie die sneller van baan zal veranderen, als het werk haar niet bevalt. Het is daarom interessant de eisen van deze mensen te achterhalen, om zo deze werknemers te kunnen blijven boeien en uitstroom te voorkomen.

2.3 Oorzaken van mobiliteit

Er is een verschil tussen vertrekintentie en feitelijk vertrek. Een medewerker kan een vertrekintentie hebben, wat niet wil zeggen dat iemand de organisatie ook daadwerkelijk gaat verlaten. Iemand die een vertrekintentie heeft zal plannen hebben om de organisatie te gaan verlaten, maar hij is (nog) niet tot actie over gegaan. Feitelijk vertrek, ook wel feitelijke mobiliteit genoemd, hangt af van iemands mobiliteitsgeneigdheid. De mobiliteitsgeneigdheid wordt door individuele en werkgerelateerde factoren beïnvloed. Maar ook door interne en externe alternatieve arbeidsmogelijkheden die voor iemand aanwezig zijn. Deze perspectieven zijn in laatste instantie bepalend voor feitelijke mobiliteit (Timmerhuis 1993:21).

De lange traditie van mobiliteitsonderzoek heeft niet geleid tot een eenduidige (causale) verklaring van arbeidsmobiliteit. Er worden in onderzoeksresultaten verschillende factoren genoemd die van invloed zijn op mobiliteit. Clustering van deze factoren brengt ons bij een volgend rijtje hoofdclusters; Individuele factoren, factoren samenhangend met de werksituatie en –organisatie en economische factoren. Met individuele factoren worden onder andere de variabelen leeftijd, duur van het dienstverband, het geslacht, de opleiding, de interesses en de ambities van iemand, bedoeld.

Vooraf leeftijd en dienstverband zijn van belang, namelijk hoe ouder iemand is en hoe langer het dienstverband is, hoe minder snel iemand zal wisselen van baan. Dit komt

door het proces van zelfselectie. Als mensen het niet meer naar hun zin hebben, verlaten ze de organisatie. Mensen zoeken dus een organisatie die bij hen past. Dit zoekproces vindt vooral plaats aan het begin van de carrière, als men nog jong is. Daarnaast nemen werknemers die langer in een organisatie werken, over het algemeen aantrekkelijker posities in. Daarom zal het voor de oudere werknemers minder noodzakelijk zijn om van werk te veranderen. Daar komt bij dat hoe ouder iemand is, hoe meer de kansen op de arbeidsmarkt afnemen. De afname van kansen is een gevolg van de leeftijd van iemand, maar komt ook door het feit dat het juist voor mensen in hogere posities moeilijk is om ergens anders een functie op gelijk niveau te bemachtigen (van Breukelen 1991 in Timmerhuis 1993:20).

Factoren samenhangend met de werksituatie en –organisatie, zoals de interne arbeidsmarkt, zijn een tweede cluster. Hiermee worden onder andere loopbaanmogelijkheden en carrièreperspectieven binnen de organisatie bedoeld. Goede interne arbeidsmogelijkheden en carrièreperspectieven hebben een afzwakkende invloed op externe mobiliteit (Timmerhuis 1993:20).

Naast bovengenoemde factoren behoren de inhoud van het werk, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden ook tot dit cluster. Een toename van salaris leidt vaak tot minder verloop. Een negatief oordeel over de werkinhoud gaat samen met een hogere vertrekintentie en –gedrag (Timmerhuis 1993:20). De rechtspositie, de sociale contacten en de verhoudingen binnen de organisatie zijn de factoren die ook bij dit tweede cluster horen.

Economische factoren, zoals de externe arbeidsmarktmogelijkheden, (Dekker 1992 in Timmerhuis 1993) is een derde cluster van variabelen. Er wordt wel over de objectieve arbeidsmarkt en de subjectieve arbeidsmarkt gesproken. Onder de objectieve markt verstaan we de geaggregeerde gegevens, oftewel hoe ziet de arbeidsmarkt eruit voor een bepaalde groep. Onder de subjectieve externe arbeidsmarktmogelijkheden verstaan we de mogelijkheden die het individu zelf waarneemt. Naarmate de arbeidsmarktmogelijkheden afnemen, daalt de vrijwillige uitstroom en vice versa (Timmerhuis 1993). Het aantal dienstjaren dat iemand bij dezelfde werkgever werkt, wordt beïnvloed door de werkgelegenheid. Als de werkgelegenheid groeit, dan wisselen mensen makkelijker van baan. Jobhoppen en het aantal baanwisselaars hangen dus positief samen met conjunctuurbewegingen (Vissers 1988, Van Berkel 2003). Het aanbod van banen is sterk beïnvloedbaar door de arbeidsmarktprocessen. Zo kan het percentage baanveranderingen sterk reageren op kleine veranderingen in de arbeidsmarktprocessen. Het ontstaan van een nieuwe baan geeft bijvoorbeeld aanleiding tot een keten van verschuivingen op de arbeidsmarkt (Borghans 1996).

Individuele, economische, werk- en organisatiekenmerken zijn de clusters van variabelen die van invloed zijn op de mobiliteitsgeneigdheid en op feitelijke mobiliteit. Echter, interne en externe arbeidsmarktmogelijkheden zoals de interne arbeidsmarkt in een organisatie en de externe markt buiten deze organisatie zijn, zoals eerder gezegd, in laatste instantie bepalend voor feitelijke mobiliteit (Timmerhuis 1993).

Vaak worden bovengenoemde variabelen onder push- en pullfactoren geplaatst (Timmerhuis 1993). Men spreekt over pushfactoren wanneer iemand in het algemeen onvrede heeft met de werksituatie. De werknemer vindt bijvoorbeeld dat er een onprettige werksfeer heerst of dat hij ongunstige werkomstandigheden heeft. Een te lage beloning, te geringe loopbaanmogelijkheden of de inhoud van het werk kunnen iemand ook ontevreden stemmen.

Zaken die als aantrekkelijk in een baan gezien worden, zijn de pullfactoren. Zoals het hebben van grote zelfstandigheid in de functie of het hebben van baanzekerheid. Maar ook een prettige werksfeer en een goede beloning vinden werknemers aantrekkelijk.

Push en pullfactoren zijn echter niet hetzelfde als satisfiers (motivatoren) en dissatisfiers (hygiënefactoren). Verderop in dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat hieronder verstaan wordt.

Zoals eerder verteld, zijn kenmerken van een persoon van invloed op de mate waarin mensen gaan wisselen van baan. Het is bijvoorbeeld van belang of iemand hoog of laag opgeleid is en welke leeftijd iemand heeft. Mensen in de jongste leeftijdsgroepen veranderen vaker van baan dan werknemers in hogere leeftijdsgroepen. Hoger opgeleiden wisselen vaker van baan dan lager opgeleiden (Hofmans 1996 in Borghans 1996:11, Van Hoof 2002:35).

Bij ING wil men graag weten wat er aan beleid veranderd kan worden, zodat men hoogopgeleide, jonge werknemers kan behouden. De werknemers die geïnterviewd zullen worden, zijn daarom jong en hoogopgeleid.

De economische context van de organisatie, onder andere de conjunctuur en de externe arbeidsmarkt in Nederland, kan niet door ING beïnvloed worden. Er is nu eenmaal sprake van een krappe arbeidsmarkt in de zakelijke dienstverlening. Het aantal vacatures van het totale aantal werknemers in de zakelijke dienstverlening is namelijk relatief hoog. Het percentage vacatures dat al langer dan drie maanden openstaat is in de periode 1999-2001 zelfs met 10% gestegen (OSA 2003:49). Er is onder andere een tekort aan HBO+ ers (Steltenpohl 2005). In de toekomst zal er waarschijnlijk een nog grotere vraag zijn naar hoog opgeleide werknemers. Je kunt als werkgever weinig doen aan dit aanbodtekort, slechts alleen aan de uitstroom van deze jonge, hoogopgeleide werknemers.

Een werkgever kan alleen invloed uitoefenen op de kenmerken van de werksituatie en –organisatie. Om (sociaal) beleid op de wensen en behoeften van de medewerker te kunnen aanpassen, is het daarom nodig de kenmerken van het werk en de organisatie te onderzoeken. Vanuit het gezichtspunt van de werknemer zullen deze kenmerken, ook wel baankenmerken genoemd, hieronder uitgelegd en beschreven worden. Zo zullen de verschillende werkaspecten worden onderscheiden, wat voor waarde mensen aan deze aspecten hechten en wat de individuele kenmerken als opleiding en geslacht voor invloed hebben op werkaspecten. Dit alles om middels de interviews in een later stadium uit te zoeken welke aspecten van het werk en de organisatie verbeterd kunnen worden, zodat de discrepantie tussen de wensen van de werknemer en de praktijk verkleind kan worden. Met het uiteindelijke doel aanbevelingen te doen aan de ING om het ongewenst vertrekken van personeel, in de eerste fase van de loopbaan, tegen te gaan.

2.4 Werkaspecten

Werknemers hebben een mening over hun werksituatie. Hun mening over allerlei aspecten van hun werk, bepaalt de manier waarop zij denken over hun baan. Dit wordt de arbeidsoriëntatie van een werknemer genoemd (Goldthorpe 1968 in Watson 1995:121, Van Hoof 2002:7). De waarden die aan de werkaspecten worden toegekend zijn van belang voor de manier waarop mensen denken over hun werk.

2.4.1 Soorten werkaspecten

Er zijn een vijftal clusters van werkaspecten, waaraan de werknemers waarde hechten namelijk (MOW 1987, Van Hoof 2002):

- De intrinsieke aspecten
- De extrinsieke aspecten
- De doorgroei- en promotiemogelijkheden
- De sociale factoren
- De gemaksfactoren

Baanvoorkeur is een specifiek aspect dat genoemd wordt in het geval van redenen die werknemers geven om van baan te veranderen en zal daarom in de volgende paragraaf behandeld worden (Van Hoof 2002:8).

De intrinsieke factoren van een baan zijn belangrijk. Deze factoren hebben betrekking op de inhoud van het werk (Van Hoof 2002, Watson 1995). Ze zullen hieronder worden opgesomd :

- De mogelijkheden voor het nemen van initiatieven door de werknemer.
- Het wel of niet maatschappelijk nuttig zijn van het werk

- Is het een baan die mensen het gevoel geeft iets te kunnen bereiken
- Is het een verantwoordelijke job
- Is het interessant werk
- Is het een afwisselende baan
- De mate van autonomie in de vervulling van de functie
- De mate van aansluiting van het werk bij de capaciteiten van de werknemer.

Dan zijn er de extrinsieke factoren van werk. Zoals het salaris, of het respectabel zijn van het werk en de bijkomende zekerheid. Deze factoren liggen buiten het werk zelf. Dit wordt ook wel de uiterlijke tevredenheid genoemd (Watson 1995).

In de scientific management theorie wordt de werknemer als een economisch dier gezien. Dat een zelfzoekend, asociaal individu is, dat het prefereert om het denkwerk dat voor hun baan nodig is, aan hun managers over te laten. Het management zal met dit in gedachten, het salaris moeten afstemmen op de output van de werknemer. (Taylor 1911 in Watson 1995: 44). Dit is een eenzijdig uitgangspunt. Een mens is rationeel en calculerend wat betreft de opbrengsten van een baan, maar er spelen daarnaast nog andere factoren mee. Deze andere factoren zullen hieronder verder uiteengezet worden.

Doorgroei- en promotiemogelijkheden is een derde cluster van werkaspecten. Dit cluster behelst bijvoorbeeld de doorstroming naar hogere functies of naar inhoudelijk uitdagender functies.

Zoals blijkt uit onder andere de Human Relations theorie (Mayo 1933, Durkheim 1984 in Watson 1995:52) hebben mensen ook op de werkvloer sociale behoeften. De sociale factoren zoals de sociale relaties op het werk of de werksfeer vormen daarom een vierde cluster van factoren.

De laatste uit de opsomming zijn de gemaksfactoren. Hieronder verstaat men bijvoorbeeld de werktijden, de voorzieningen die het hebben van de baan bieden, de mate van werkdruk, een minder of meer genereuze vakantie en de fysieke arbeidsomstandigheden.

Deze werkaspecten worden ook wel in vijf dimensies ingedeeld (Van Hoof 2002, Watson 1995).

De werkintrinsieke aspecten wordt ook wel de expressieve dimensie genoemd. De economische dimensie, ook wel de instrumentele dimensie genoemd, behelst de extrinsieke factoren

Dan bestaat er nog de dimensie comfort, waar de gemaksfactoren onder vallen en tot slot de dimensie waarin doorgroei- en promotiemogelijkheden voorop staan (Meaning Of Working-onderzoek 1981 in Van Hoof 2002:23). De sociale dimensie wordt niet

genoemd in het MOW-onderzoek (1981) maar wel in Van Hoof (2002), omdat uit eerder onderzoek blijkt dat aan de interpersoonlijke contacten tussen werknemers veel waarde wordt gehecht. Vandaar dat er ook in dit onderzoek een sociale dimensie wordt onderscheiden.

2.4.2 Betekenis van de werkaspecten

In volgorde van belangrijkheid voor de werknemer wordt de sociale component als belangrijkste genoemd. Nederlanders vinden prettige collega's het meest belangrijk. Dan volgt het inkomen oftewel de extrinsieke component. Als derde wordt het aspect 'aansluiting' bij de eigen capaciteiten' genoemd. Dit valt onder de intrinsieke factoren van arbeid (Halman 2001 in Van Hoof 2002:20).

Vergeleken met 32 Europese landen scoort Nederland erg hoog op de sociale dimensie. Een baan waarmee men het gevoel heeft dat je er iets mee bereikt, scoort veel lager. Dit zou erop kunnen wijzen dat het prestatiemotief in Nederland niet sterk is ontwikkeld (Halman 2001 in Van Hoof 2002:21).

Uit een TNO-onderzoek uit 2000 (Smulders 2001 in Van Hoof 2002:22) komt naar voren dat Nederlanders het minst belang hechten aan het aspect 'verantwoording dragen' en 'leer- en groeimogelijkheden'.

Bovengenoemde zaken gaan over de totale Nederlandse beroepsbevolking. Wat meer van belang is voor dit onderzoek, zijn de uitkomsten van het onderzoek onder de groep werknemers die hoogopgeleid zijn. Het VNU houdt tweejaarlijks een Bereik Onderzoek Arbeidsmarkt (BOA) onder hoogopgeleide werknemers.

Het onderzoek van eind 2000 begin 2001 is gehouden onder werknemers die minimaal HBO hebben gedaan en jonger zijn dan 45 jaar. Zij werken minimaal 20 uur per week. Wat deze kenmerken betreft, vallen deze mensen in de doelgroep die in een later stadium geïnterviewd zullen worden. De focus van deze studie ligt namelijk bij hoogopgeleide, jonge werknemers die fulltime (bij ING 36 uur) werken.

Er wordt in de presentatie van de resultaten van het BOA een onderscheid gemaakt tussen hoger opgeleiden en starters. Waarvan de laatste groep, mensen die minder dan drie jaar werkervaring hebben, ook erg interessant is voor dit onderzoek.

Mensen die binnen tien jaar in grote getale (meer dan *% van de binnengekomen mensen) uit de organisatie vertrekken, zijn voor dit onderzoek het meest belangrijk (Bestuur NL 2004). Het veranderen van baan vindt blijkbaar meestal plaats in de eerste fase van de loopbaan. Tot deze groep mensen hoort ook een deel starters. Starters zijn daarnaast interessant, omdat het goed is om te weten wat voor wensen werknemers gedurende de eerste jaren van hun arbeidzame leven hebben, zodat je als organisatie zo kunt voorkomen dat zij na een paar jaar investering toch nog ergens anders gaan werken.

In de top drie van belangrijkste baanaspecten die hoogopgeleiden in het algemeen genoemd hebben, staan de aspecten 'inhoudelijk interessante functie' en 'nieuwe uitdagingen' (beide intrinsieke factoren) bovenaan gevolgd door 'meer salaris en betere salarisperspectieven'. De twee andere kenmerken die weliswaar niet in de top drie staan, maar wel belangrijk zijn: 'carrière en doorgroeimogelijkheden' en 'een gunstige vestigingsplaats en weinig reistijd'.

Het blijkt dat de intrinsieke aspecten (expressieve dimensie) door hoogopgeleiden het meest belangrijk wordt bevonden. Voor hoogopgeleide starters geldt dit ook. Het vijfde aspect 'een gunstige vestigingsplaats en weinig reistijd' is voor starters anders dan voor hoogopgeleiden in het algemeen. Starters vinden prettige collega's belangrijker dan de kenmerken met betrekking tot de vestigingsplaats van het werk (Van Hoof 2002:26).

Het verschil tussen hoogopgeleiden in het algemeen en hoogopgeleide starters zit hem meestal niet in het soort werkaspecten dat zij belangrijk achten, maar in de procentuele waarde die zij eraan hechten.

Starters vinden de inhoud van de functie in verhouding tot de andere aspecten relatief gezien veel belangrijker dan hoogopgeleiden in het algemeen. Ook vinden starters carrière en doorgroeimogelijkheden een veel grotere rol spelen dan hoogopgeleiden in het algemeen (Van Hoof 2002:26). Dit lijkt mij logisch, omdat werknemers die pas zijn begonnen met werken aan het begin van hun loopbaan staan en nog een lange weg te gaan hebben en daarom waarschijnlijk veel meer met de toekomst bezig zijn dan mensen die al langere tijd aan het werk zijn.

Het blijkt dat jongeren (in dit onderzoek 14 t/m 27 jaar) in het algemeen, net als hoogopgeleide starters, interessant werk oftewel de inhoud van het werk en een goede werksfeer erg belangrijk vinden (Zijderveld 1999 in Van Hoof 2002:29). Tussen jonge en oudere werknemers (jong tot 44 jaar en oud vanaf 45) in het algemeen is er ook een verschil wat betreft de mate van behoefte aan groeimogelijkheden. Een echte leeftijdsgrens is er niet wat betreft de behoefte aan deze mogelijkheden, het is een kwestie van hoe jonger hoe meer behoefte aan groeimogelijkheden.

De toename in de behoefte aan groeimogelijkheden blijkt echter wel weer afhankelijk van de sekse. Alleen bij jonge mannen is er namelijk een sterkere behoefte aan doorgroeimogelijkheden dan bij oudere mannen. Er is geen verschil tussen jonge vrouwen en oudere vrouwelijke werknemers, wat betreft hun behoefte aan groeimogelijkheden (Smulders 2001 in Van Hoof 2002:30).

Vrouwen en mannen vinden dezelfde baanaspecten belangrijk. Zowel mannen als vrouwen vinden goede collega's oftewel de sociale dimensie, goede arbeidsomstandigheden ook wel de comfortdimensie genoemd en de economische dimensie het belangrijkste. Er is echter wel een verschil tussen de mate van behoefte aan deze dimensies tussen mannen en vrouwen. Zo hechten vrouwen de meeste waarde aan goede collega's en de minste waarde aan de economische dimensie en bij mannen is dit precies andersom. Zij leggen de hoogste prioriteit bij de goede beloning (Van Hoof 2002:30).

Dit laatst genoemde verschil valt echter weg bij hoogopgeleide mensen. Op universitair niveau is het verschil tussen mannen en vrouwen wat betreft de behoefte aan een goede beloning er niet meer. Zowel mannen als vrouwen op universitair niveau hechten relatief weinig waarde aan het inkomen (Van Hoof 2002:31). Op HBO niveau blijft dit verschil waarschijnlijk wel bestaan.

Wat wel overeind blijft ondanks het opleidingsniveau en ook uit andere dan het TNO-onderzoek naar voren is gekomen, is dat vrouwen de sociale aspecten van het werk veel belangrijker vinden dan mannen. Mannen kijken veelal alleen naar de extrinsieke dimensie van werk (Van Hoof 2002:31, Van Beek 2000).

Dit verschil heeft te maken met de nog steeds traditionele rolverdeling van mannen en vrouwen en bijvoorbeeld de dure kinderopvang, waardoor vrouwen min of meer gedwongen zijn om thuis te blijven. De man is daarom vaak de hoofdkostwinner in Nederland; voor hem is het inkomen het meest belangrijk. Als de vrouw, die meestal de hoofdverantwoordelijkheid over de kinderen heeft, dan toch buitenhuis gaat werken, werkt zij meer voor haar eigen plezier en hecht daarom veel waarde aan een gezellige, goede werksfeer (Van Hoof 2002:33).

2.5 Vertrekredenen

Mensen hebben een visie over wat werk de moeite waard maakt en daaruit vloeien wensen voort ten aanzien van de concrete baan. De eerder besproken werkaspecten zijn van invloed op het wel of niet weggaan van een werknemer. Werkgevers kunnen, door in te spelen op deze arbeidsoriëntaties, de binding van mensen aan de organisatie bevorderen (Van Hoof 2002:35).

De wensen van een werknemer worden ook wel de baanvoorkeuren genoemd. Deze voorkeuren staan in verband met arbeidsoriëntaties, maar zijn concreter. Zij hebben namelijk een situatiespecifieke component, zoals de arbeidsmarkt mogelijkheden op een bepaald moment (Hoof 2002:7). Baanvoorkeuren spelen een rol in situaties die werknemers ertoe bewegen om van baan te veranderen (Van Hoof 2002:8). De kenmerken die zo belangrijk zijn dat mensen besluiten van baan te gaan veranderen, zijn vertrekredenen.

Mensen hebben eigen redenen om de vertrekintentie om te zetten in feitelijke mobiliteit. Een algemeen feit is dat mensen door te veranderen van baan hun algehele arbeidsmarktpositie kunnen verbeteren (van Ophem 1989), of men kan omhoog klimmen op de carrièreladder. Watson (1964) noemt dit een spiralist en Gouldner (1957) 'cosmopolitan latent role'.

Om te kunnen achterhalen aan welke werkaspecten werknemers zoveel waarde hechten dat ze besluiten van baan te wisselen, moeten de verschillende vertrekredenen uiteengezet worden.

Uit onderzoek naar verloop blijkt dat iemand meestal een vertrekintentie ontwikkeld door ontevredenheid met de functie (Timmerhuis 1993). De twee-factorentheorie van werkmotivatie gaat over werkaspecten opgedeeld in twee soorten factoren, die verantwoordelijk zijn voor het feit dat werknemers zich goed of slecht voelen binnen hun werkkring. De eerste zijn de contextuele of hygiëne factoren zoals salaris, status, veiligheid, werkvoorwaarden, supervisie en bedrijfsbeleid. Deze factoren kunnen leiden tot ontevredenheid (dissatisfiers). Deze kenmerken zorgen niet voor tevredenheid. Daar zijn inhoud of motivatiefactoren (satisfiers) verantwoordelijk voor. Dit zijn factoren als erkenning, bereiking, groei, vooruitgang, verantwoordelijkheid en het werk zelf. Als deze factoren aanwezig zijn in aanvulling op de contextuele factoren, zullen ze tevredenheid en motivatie creëren bij de werknemer (Herzberg 1966 in Watson 1995:48).

Naast ontevredenheid wordt ook de geringe betrokkenheid van de werknemer bij zijn bedrijf en de arbeidsmarktsituatie als verklaringen voor uitstroom gegeven (Peters 1992, Van Hoof 2002:34).

Uit ander onderzoek blijkt echter dat ook andere vertrekredenen dan de ontevredenheid met het werk en het niet betrokken zijn bij de organisatie en de arbeidsmarktsituatie worden genoemd. Deze andere motieven die genoemd zijn door hoogopgeleiden in het algemeen zullen hieronder worden weergegeven (VNU 2001 in Van Hoof 2002:36):

- Gebrek aan uitdaging (50%)
- Salarisaspecten (39%)
- Inhoudelijk oninteressante functie (35%)
- Weinig carrière- en / of doorgroeimogelijkheden (34%)
- Ontbreken van stimulerende leiding (31%)
- Onsympathieke collega's
- Lage status van de functie
- Functie van weinig belang

- Geen mogelijkheid om parttime te werken
- Slechte reputatie van het bedrijf
- Einde van het tijdelijk dienstverband
- Weinig maatschappelijke relevantie

Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat hoogopgeleide starters dezelfde top drie hanteren, allen noemen zij salarisaspecten en een inhoudelijk oninteressante functie veel vaker (41%) als reden om ergens weg te gaan, dan hoogopgeleide mensen in het algemeen. Belangrijk om te weten is dat starters het hebben van onsympathieke collega's op plaats vier hebben staan (39%) en daarna het gebrek aan carrière of doorgroeimogelijkheden (37%) het meest noemen als vertrekreden. Het niet kunnen volgen van opleidingen komt voor deze mensen ook op een relatief hoge plaats (6^e plek met 22%) (Van Hoof 2002:37).

Hoogopgeleiden in het algemeen en hoogopgeleide starters hebben verschillende redenen om ergens weg te gaan. Hoogopgeleiden in de profitsector en hoogopgeleiden in de non-profit sector hebben ook verschillende motieven om te vertrekken. Zo hechten mensen in de profit sector meer (42% tegen 33%) aan arbeidsvoorwaarden met betrekking tot het salaris en geven zij vaak als vertrekreden 'een laag salaris' of 'te weinig salarisperspectieven'. In de non-profit sector hechten mensen meer waarde aan een stimulerende baas. Hoogopgeleiden in de profitsector geven vertrekredenen die hoogopgeleiden in het algemeen ook het meest noemen (Van Hoof 2002:37).

Van Beek (2000) heeft een onderzoek gedaan naar vertrekredenen van alleen vrouwelijke, hoogopgeleide werknemers. Ze geeft aan dat vrouwen een aantal hoofdredenen geven om te vertrekken uit hun huidige werkring. Zo geven zij aan vast te lopen in hun werk, omdat zij niet snel genoeg kansen krijgen om meer uitdaging in hun werk te ervaren. Ook het niet erkend worden van de behoefte aan loopbaanontwikkeling, of het gevoel in de loopbaanontwikkeling geremd te worden zijn redenen om uit te stromen. Dit komt eigenlijk neer op een algehele onvrede in de groei- en promotiemogelijkheden van het werk.

Het niet kunnen combineren van het betaalde werk met zorg en huishoudelijke taken wordt ook genoemd als vertrekreden. Omdat de leeftijd waarop vrouwen zich kunnen profileren voor managementfuncties vaak samen valt met de periode waarin vrouwen in hoge functies kinderen krijgen, is het combineren van zorg en werk onder dergelijke omstandigheden erg moeizaam (Van Beek 2000). Dit kan aanleiding geven voor het weggaan bij een werkgever om vervolgens ergens anders te gaan werken waar de voorwaarden op een gunstiger manier geregeld zijn met betrekking tot de combinatie van arbeid en zorg.

De bovengenoemde motieven zijn hoofdredenen voor vrouwen om te vertrekken uit hoge functies. Dan zijn er nog een aantal subredenen. Zoals het voltijds beschikbaar zijn hetgeen de norm is voor hogere functies. Als vrouw belast met zorg en huishoudelijke taken is dit soms onmogelijk en dit maakt het veranderen van baan soms onvermijdelijk.

Vrouwen krijgen vaak ook het gevoel dat ze het vertrouwen niet krijgen om een hogere of leidinggevende functie te gaan vervullen. Ze worden als risico beschouwd, omdat ze een uitzondering vormen op wat regel was: alleen mannen vervullen hogere functies.

Vrouwen houden in het werk niet alleen rekening met de combineerbaarheid ervan met taken thuis, maar houden tevens rekening met het werk en de loopbaan van de partner. Als de partner moet verhuizen voor zijn werk, zal de vrouw sneller haar baan opgeven om mee te gaan. Andersom is dit veel minder vaak het geval (Van Beek 2000).

In het algemeen is de waarde die werknemers hechten aan beloning en groei- en promotiemogelijkheden in de loop van de jaren minder geworden. Dit blijkt uit het feit dat mensen de vertrekredenen ‘wil werk dat beter betaalt’ en ‘wil een baan waarin ik beter vooruitkom’ steeds minder vaak noemen. Maar conjuncturele factoren kunnen dit beeld verstoren (Van Hoof 2002:42).

2.6 Werknemers behouden

Een medewerker heeft met betrekking tot zijn loopbaan bepaalde wensen, ambities en behoeften (van den Berg et al. 1996). Deze veranderen in de loop van de tijd. Zo zijn er carrière-ankers ontdekt door Schein (1978). Dit zijn behoeftes die je pas leert kennen als je een baan hebt. In de eerste tien jaar dat iemand werkt, zal men ontdekken waar diegene zich op richt, waar hij of zij plezier aan beleeft. Schein (1978) onderscheidt negen carrière-ankers.

Men kan behoefte hebben aan materiële beloning. Wat betekent dat voor iemand die gedreven wordt door deze behoefte, geldt verdienen de belangrijkste reden is om te werken (van den berg et al. 1996). Iemand die niet genoeg verdient naar zijn zin, zal ontevreden zijn over zijn werk.

Een tweede behoefte is die van de macht en invloed. Werknemers worden gedreven door het verlangen andere mensen en gebeurtenissen te kunnen leiden of beïnvloeden. Macht en invloed zijn voor deze werknemers de belangrijkste doelen in hun loopbaan. Dan bestaat er nog de leidraad persoonlijke waarden en normen, hetgeen inhoudt dat iemand wordt gedreven om alleen dingen te doen die voldoen aan zijn eigen

emotionele, morele, intellectuele of religieuze criteria. Het doel is bij te dragen aan het grotere geheel. Deze medewerkers zijn bereid offers voor dit doel te brengen op het gebied van hun financiën of hun persoonlijke gebied (van den Berg 1996).

Het carrière-anker vakkennis is een ander uitgangspunt. Deze mensen hebben er behoefte aan expertise op te bouwen in een bepaald vakgebied en worden graag gewaardeerd als expert.

Ook kunnen werknemers gedreven worden door het zo volledig mogelijk benutten van hun creativiteit. Nieuwe ideeën of producten produceren is hun doel in hun werk. De sterke behoefte aan sociale contacten die als rode draad door het werk heenlopen, is ander anker. Vriendschappelijke banden onderhouden met anderen is het meest belangrijk. Als deze mensen goed op kunnen schieten met de mensen met wie zij samenwerken, bevalt het werk hun automatisch goed.

Een zevende anker is de autonomie. Een medewerker die hierdoor gedreven wordt, zal onafhankelijkheid zoeken en zelf beslissingen willen nemen. Deze mensen streven ernaar zoveel mogelijk op eigen benen te staan (vaak eigen bedrijf) en niet afhankelijk te zijn van anderen.

De een na laatste behoefte waardoor iemand gedreven kan worden, is die van het vermijden van risico's oftewel het behouden van zekerheid. Zij zoeken dan vooral langetermijnzekerheid in hun baan. De hoogte van hun salaris is onderschikt aan de zekerheid dit bepaalde inkomen te behouden. Deze mensen gaan vaak werken bij overheidsinstellingen of grote stabiele ondernemingen.

Het negende carrière-anker is het aanzien en de status (van den Berg et al. 1996). Deze werknemers houden ervan dat mensen tegen hen opkijken. Zo vinden zij uiterlijke statussymbolen, titels, officiële erkenning en geaccepteerd worden in groepen met bevoorrechte mensen, erg belangrijk. Het maken van indruk op anderen is het voornaamste doel van het hebben van een baan.

Door iemands carrière-anker te bepalen, kunnen crises van iemand met betrekking tot zijn werk zowel beheerst als voorkomen worden. Men zal zo de uitstoot van arbeidskrachten kunnen voorkomen (Schein 1978 in van den Berg et al. 1996).

Al bij zittend personeel moet de vertrekintentie worden nagegaan en moeten de redenen hiervoor worden opgespoord. Dit wordt binnen ING gedaan, namelijk door het ING Medewerker Onderzoek (IMO). Deze informatie biedt belangrijke indicaties voor het voorkomen of bevorderen van feitelijk vertrek (Timmerhuis 1993).

Het is belangrijk dat de medewerkers in het functioneringsgesprek de kans krijgen om duidelijk te maken wat hun ambities zijn, wat de werknemers (nog) willen bereiken, hoe men de verhouding tussen werken en leven ziet (van den Berg et al. 1996).

Ondernemers blijven de behoefte houden aan goed geïnformeerde, loyale werknemers. Dat gevoel voor loyaliteit kan echter afnemen wanneer er een dreigend

vertrek nadert, ook al ligt dat vertrek verder in de toekomst. Het is echter zeker mogelijk een gevoel van loyaliteit te bevorderen, ook wanneer dat niet gebaseerd kan zijn op een relatie die tot in lengte van dagen moet voortduren. Maar dan moet die werknemer wel het idee hebben dat er iemand is die zich om hem bekommert. Dit gevoel kan bijvoorbeeld gecreëerd worden door functioneringsgesprekken te houden. Een werkgever moet dus investeren in de ontwikkeling van zijn mensen, ook wanneer die ontwikkelingen na verloop van tijd niet meer aan zijn eigen bedrijf ten goede komen (Bridges 1995).

Met betrekking tot de specifieke vrouwelijke werknemer is het zinvol om ondersteuning te bieden aan vrouwen die al werkzaam zijn in managementfuncties, om zo vertrek te voorkomen. Er moet nagegaan worden of vrouwen belemmeringen ervaren en behoefte hebben aan ondersteuning (Van Beek 2000).

De mogelijkheid om werk te combineren met taken thuis geldt als een van de belangrijkste voorwaarden om te voorkomen dat vrouwen afhaken. Om het aandeel van vrouwen binnen de organisaties te verhogen en om ervoor te zorgen dat meer vrouwen kunnen doorgroeien naar de hogere functies, zullen vrouwen hoge functies in deeltijd moeten kunnen uitoefenen. Of zij moeten de mogelijkheid krijgen een duobaan te hebben.

Het belang dat gehecht wordt aan diversiteit is gemeengoed geworden. Het innovatieve vermogen en de prestaties van de onderneming varen er namelijk wel bij. Maar beleid om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren en het vertrek van vrouwen uit de top te voorkomen, staat bij veel bedrijven nog in de kinderschoenen (Van Beek 2000).

Het doel van dit literatuuronderzoek is om een basis te leggen voor het volgende hoofdstuk. In hoofdstuk drie wordt namelijk de informatie die uit vorig onderzoek naar voren is gekomen, verwerkt in hypothesen. Dit zijn verwachtingen ten aanzien van de interviewuitkomsten. De feiten uit dit hoofdstuk die als meest belangrijk en interessant naar voren zijn gekomen, zullen gebruikt worden voor de hypothesen, zoals vertrekredenen die in de top vijf van hoogopgeleiden in het algemeen en in die van hoogopgeleide starters staan.

3 Onderzoeksopzet

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet besproken. De eerstvolgende paragraaf zal gewijd worden aan de hypothesen. Daarna zullen in de volgende paragraaf de onderzoeksobjecten en eenheden aan de orde komen. De methode van onderzoek zal in paragraaf 3.4 worden beschreven en tot slot zullen in de vijfde paragraaf de beperkingen en de betrouwbaarheid van het onderzoek aan de orde komen.

3.2 Hypothesen

Hieronder zullen de verwachtingen van de resultaten uit de interviews beschreven worden. Daarnaast zijn de onderstaande hypothesen bedoeld om de centrale vraag van dit onderzoek te operationaliseren. De basis voor deze operationalisaties ligt in het vorige hoofdstuk.

Eerst zullen verwachtingen ten aanzien van werknemers in het algemeen geschetst worden. Daarna worden de hypothesen gevormd over beginnende werknemers. Tot slot komen de verwachtingen aan bod die toegespitst zijn op de specifieke vrouwelijke dan wel mannelijke werknemers.

Contextuele en motivatiefactoren zijn van invloed op de tevredenheid van een werknemer. Als een medewerker over factoren als werkvoorwaarden en bedrijfsbeleid ontevreden is, dan zal hij zich niet prettig voelen in zijn werkomgeving.

Hypothese 1: Als een werknemer ontevreden is over de contextuele factoren zal hij ontevreden zijn in zijn werk.

Als de motivatiefactoren niet aanwezig zijn als aanvulling op de contextuele factoren, zal een werknemer niet gemotiveerd en tevreden zijn.

Hypothese 2: Als de motivatiefactoren ontbreken zal een werknemer niet tevreden zijn met zijn werk en zal hij waarschijnlijk op zoek gaan naar een andere werkkring.

Als personeel geringe betrokkenheid voelt bij zijn bedrijf, zullen de mensen er minder moeite mee hebben om de organisatie de rug toe te keren.

Hypothese 3: Hoe minder betrokkenheid iemand voelt bij de organisatie, hoe eerder de medewerker zal weggaan.

Hoogopgeleide werknemers noemen het gebrek aan uitdaging in hun werk als belangrijkste reden om ergens te vertrekken.

Hypothese 4: Hoe minder uitdaging iemand heeft in zijn werk, hoe saaier de werknemer zijn werk vindt, hoe eerder hij van baan zal veranderen.

Hoogopgeleide werknemers zullen veel waarde hechten aan de inhoud van de functie. Als de hoogopgeleide werknemer niet tevreden is met de intrinsieke factoren van de werkplek, zal hij van baan wisselen.

Hypothese 5: Hoe minder tevreden een hoogopgeleide werknemer is met de inhoud van zijn werk, hoe eerder hij ontslag zal nemen.

Hoogopgeleiden in het algemeen vinden promotie- en groeimogelijkheden erg belangrijk. Als iemand in zijn werk geen mogelijkheden krijgt aangeboden of zelf het idee heeft dat groeien er voorlopig niet in zit, zal hij waarschijnlijk sneller ander werk gaan doen.

Hypothese 6: Hoe minder een hoogopgeleide (startende) werknemer promotie- en groeimogelijkheden krijgt aangeboden of geen groeimogelijkheden ziet in zijn werk, hoe eerder hij van baan zal veranderen.

Werknemers die hoogopgeleid zijn, noemen het ontbreken van stimulerende leiding een belangrijke reden om te besluiten naar een andere werkgever te gaan.

Hypothese 7: Hoe minder iemand gestimuleerd wordt door zijn leidinggevende, hoe eerder iemand zal afhaken en ergens anders aan de slag zal gaan.

Hoogopgeleide mensen in het algemeen en hoogopgeleide starters in het bijzonder, noemen salarisaspecten erg vaak als reden om te vertrekken.

Hypothese 8: Hoe minder tevreden een hoogopgeleide (startende) werknemer is met zijn salaris, hoe sneller iemand van baan zal wisselen.

Het hebben van onsympathieke collega's is voor hoogopgeleide starters een belangrijke factor die meespeelt in het vertrekken bij de huidige werkgever.

Hypothese 9: Hoe minder starters hun collega's als sympathiek beschouwen, hoe eerder ze een andere functie willen gaan vervullen.

Een vrouwelijke werknemer heeft meer behoefte aan een goede werksfeer en leuke collega's. Zij hecht meer waarde aan de sociale component van werk dan haar mannelijke collega.

Hypothese 10: Hoe minder bevredigend de sociale factoren van het werk voor de vrouwelijke werknemer zijn, hoe eerder ze zal besluiten de arbeidsrelatie te beëindigen.

Voor hoogopgeleide vrouwen geldt vaak dat een baan te combineren moet zijn met zorg en huishoudelijke taken. Als een baan hier niet aan kan voldoen, zal een vrouw sneller op zoek gaan naar een baan die wel te combineren valt met zorg- en huishoudelijke taken.

Hypothese 11: Hoe beter een baan aansluit op de wensen van een vrouw met betrekking tot de combinatie van zorg en huishoudelijke taken, hoe minder snel een vrouw van baan zal wisselen.

Het niet uitdagend genoeg zijn van werk, het niet erkend of het niet gestimuleerd worden in de loopbaanontwikkeling, zijn ook redenen die vertrek bij vrouwen veroorzaken.

Hypothese 12: Hoe beter een vrouw erkend en gestimuleerd wordt in de loopbaanontwikkeling, hoe minder snel een vrouw van baan zal veranderen.

De extrinsieke dimensie is erg belangrijk voor hoogopgeleide mannelijke medewerkers. Zo vinden zij het belangrijker dan vrouwen om respectabel werk te doen, of om bepaalde zekerheden te hebben in hun werk.

Hypothese 13: Hoe minder tevreden de mannelijke werknemer is over de extrinsieke factoren van zijn baan, hoe eerder hij zal vertrekken.

3.3 Onderzoekseenheden

Om antwoorden te krijgen op de onderzoeksvragen is er met verschillende mensen gesproken. Eerst is er met de mensen van HR Nederland gesproken, daarna zijn interviews gehouden met lijnmanagers, HR-consultants en ex-werknemers.

De opdrachtgever vindt vooral de motieven van ongewenst uitgestroomde werknemers belangrijk. Omdat 'ongewenste uitstroom' een belangrijk begrip is,

moest dit eerst zo goed mogelijk geworden gedefinieerd. Daarom is eerst met de opdrachtgever gesproken om te achterhalen hoe deze het begrip ‘ongewenst’ definieert. Hiervoor zijn drie mensen van HR Nederland benaderd, waaronder twee (één senior) project- en changemanagers en één manager Employability en Mobility (E&M). Deze respondenten zijn werkzaam in het team waar de begeleider vanuit ING ook lid van is. Zij houden zich bezig met het Recruitment, Employability & Mobility (R-E&M) personeelsbeleid, met als uitgangspunt de gehele organisatie. Hun is gevraagd wat ze onder het ongewenst uitstromen van een werknemer verstaan. Deze mensen wilden alledrie meewerken aan het onderzoek, nadat dit hun gevraagd is.

Voor het verdere onderzoek is met vier lijnmanagers gesproken uit de divisie waar opvallend veel uitstroom is geweest en er zijn twee lijnmanagers geïnterviewd van een divisie waar een laag verloop is. Deze managers zijn om een aantal redenen geïnterviewd. Zo was het achterhalen van hun definitie van ‘ongewenst’ een doel van de interviews. Daarnaast waren de visies van managers op de mogelijkheden voor het behouden van werknemers en hun mening over een exit-instrument redenen voor de interviews.

De managers die benaderd zijn, moesten direct betrokken zijn bij het uitstromen van hoogopgeleide werknemers. De verwachting was dat ze vanuit hun functie als teammanager zouden kijken naar uitstroom van personeel in tegenstelling tot de mensen van HR Nederland (opdrachtgevers) die vanuit de gehele organisatie antwoord zullen geven. Op deze manier kon ‘ongewenst’ een steeds duidelijker begrip worden, wat van belang was voor het verdere onderzoek. Daarnaast is het erg interessant om iemand te spreken die direct met hoogopgeleide werknemers werkt, om de aanwezige steun voor een nieuw exit-instrument te onderzoeken en eventueel meer draagvlak te creëren.

Om deze lijnmanagers te kunnen spreken is aan de manager E&M van de verschillende divisies verzocht namen door te geven van lijnmanagers, die zichzelf aanmeldde bij de HR adviseur. Hoeveel er benaderd zijn is onduidelijk. Vervolgens zijn de mensen die mee wilden werken aan dit onderzoek via e-mail en telefoon benaderd. In eerste instantie was het de bedoeling minimaal tien mensen te spreken. Er is heel veel tijd overheen gegaan voordat namen doorgegeven waren door de managers E&M, daarnaast is door hen een flink aantal toezeggingen gedaan en zijn die vervolgens niet nagekomen. Mede hierdoor zijn er uiteindelijk maar zes lijnmanagers geïnterviewd.

Naast lijnmanagers is er ook met ex-werknemers gesproken. Dit om onder andere te vragen naar redenen van vertrek en de concept exit-vragenlijst te testen.

Jonge, hoogopgeleide werknemers zijn de *Keyplayers* van de organisatie. Een medewerker van het HR bedrijfsbureau heeft persoonsgegevens vrijgegeven van recent uitgestroomde werknemers die jong zijn, een fulltime baan hebben gehad en werkzaam waren in de salarisschalen 8, 9, 10, 11 en hoger, voordat ze weggingen bij de organisatie. Achter de naam van de werknemers stond de globale reden voor het vertrek. Mensen die de organisatie graag wil behouden (de *Keyplayers*) en die niet vanwege ontslag of reorganisatie zijn weggegaan, waren voor de toetsing van de hypothesen het meest interessant om te ondervragen, omdat de kans op het treffen van een ongewenst uitgestroomde werknemer hier het grootst was. Daarom is bewust gekozen om mensen te benaderen, via brief en telefoon, waar ‘ander soort werk’, ‘overige initiatieven’ of ‘betere vooruitzichten; hoger inkomen’, als reden stond voor vertrek.

Hoe langer iemand weg is bij de organisatie, hoe lastiger het waarschijnlijk zal worden om vragen met betrekking tot dit vertrek te beantwoorden. Daarnaast wil de organisatie weten hoe men, na een half jaar ergens anders gewerkt te hebben, tegen ING als werkgever aankijkt. “Was het gras werkelijk groener aan de overkant?”. Daarom zijn ex-werknemers benaderd die maximaal zeven maanden weg waren op het moment dat de brieven, met daarin het verzoek tot medewerking, verstuurd zijn. Van de veertien ex-werknemers die benaderd zijn, waren er enkele niet bereikbaar vanwege een verkeerd nummer of (waarschijnlijk) afwezigheid door vakantie. Er wilden twee mensen niet meewerken. Uiteindelijk zijn er negen respondenten overgebleven die geïnterviewd zijn.

Voor aanbevelingen met betrekking tot een nieuwe vorm van exit-analyse zijn naast interviews met lijnmanagers en ex-werknemers ook twee gesprekken geweest met HR-consultants. Dit zijn mensen die HR adviseur van de E&M manager zijn.

Hun E&M manager dacht dat beiden, in tegenstelling tot andere onderdelen van de organisatie, nog wel exit-gesprekken zouden houden. Er bleek er slechts één exit-gesprekken te voeren. Beide mensen hadden zichzelf opgegeven om mee te werken aan dit onderzoek.

Daarnaast is bij andere bedrijven in de financiële dienstverlening geïnformeerd naar hun manier van exit-analyse. Deze informatie is bruikbaar voor het voorstel voor een nieuwe vorm van exit-analyse. Er zijn hiervoor zes organisaties benaderd. Waarvan er vier in meer of mindere mate informatie hebben verschaft over hun exit-procedure.

3.4 Methodologie

Op twee manieren zijn de data verzameld, namelijk door semi-gestructureerde interviews en het lezen van beleidsstukken van organisaties. De methodiek die gebruikt is voor verschillende soorten interviews is hetzelfde, ondanks de verschillende soorten vragen (zie bijlagen) (Braster 2000).

Er is met drie mensen van HR Nederland gesproken. Deze semi-gestructureerde interviews zijn daarnaast met zes lijnmanagers gedaan. Dan zijn er nog negen ex-werknemers aan de tand gevoeld en twee HR consultants. De methode van semi-gestructureerd interviewen biedt de mogelijkheid om goed inzicht te krijgen in zowel de factoren als de motieven die een rol spelen bij het vertrek van jonge hoogopgeleide werknemers uit organisaties. De interviews waren daarnaast bedoeld om de gewenste informatie over een nieuwe vorm van exit-analyse te verkrijgen. Dit geldt ook voor de interviews die gehouden zijn met lijnmanagers en HR consultants.

De interviews met de opdrachtgever(s) zijn face to face gedaan. De antwoorden zijn uitgeschreven. De andere interviews zijn tijdens een persoonlijk gesprek op een memorecorder opgenomen of met behulp van de telefoonspeaker op band opgenomen.

Via e-mail en telefoon zijn intern gepubliceerde onderzoeksrapporten en verslagen van organisaties in de financiële dienstverlening aangevraagd. Met behulp van deze verslagen kon bijvoorbeeld de definitie van 'ongewenste uitstroom' verder worden verkend. Of ze werden gebruikt om te onderzoeken op welke manier andere organisaties hun exit-analyse hebben ingericht. Daarnaast was het nodig deze informatie te achterhalen om ING in het licht te kunnen plaatsen, van de andere organisaties in dezelfde sector met betrekking tot de uitstroom en instroom van (jonge, hoogopgeleide) werknemers.

3.5 Betrouwbaarheid en beperkingen

Op een aantal zaken met betrekking tot de dataverzameling kon geen invloed worden uitgeoefend door de onderzoeker. Zo kon niet bepaald worden hoeveel lijnmanagers er benaderd werden, ondanks de richtlijn van vijf lijnmanagers per gewenste divisie. Het was een kwestie van afwachten, nadat het verzoek was uitgezet bij het lijnmanagement, totdat een lijnmanager zich vrijwillig aanbood bij de manager E&M en dit weer doorgesluist werd naar de onderzoeker. Het verzoek kan dus ergens zijn blijven steken. Daarom valt er wat betreft de benadering van de lijnmanagers, niet goed aan te geven wat de non-respons is geweest. Dit geldt ook voor de HR consultants. Waarschijnlijk lag het wat betreft de respons vaak ook niet aan de lijnmanager of consultant die niet wilde, maar aan de leidinggevende die als doorgeefluik fungeerde tussen manager E&M en de lijnmanagers op de werkvloer. Er

moest door een aantal lagen heen worden gewerkt, voordat het verzoek tot deelname aan de interviews bij de lijnmanagers terecht kwam. Ook de vakantieperiode heeft waarschijnlijk nog eens extra bijgedragen aan de traagheid van het proces. Het is een aanname dat de non-respons nu hoog is geweest, vanwege de vakantietijd. Of de non-respons lager was geweest, als het onderzoek buiten de zomerperiode was gevallen, is niet met zekerheid te zeggen. Ondanks het relatief lage aantal interviews met HR-consultant en lijnmanagers, hebben deze gesprekken wel degelijk waardevolle informatie opgeleverd en zijn ze een opstapje naar de beantwoording van de onderzoeksvragen en de toetsing van de hypothesen.

4 Interviews met managers

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt onder andere het begrip ongewenste uitstroom verduidelijkt. Door middel van een gesprek met mensen van HR Nederland en interviews met lijnmanagers en HR-consultants wordt het begrip aan onderzoek onderworpen. In de eerste paragraaf (4.2) worden de uitkomsten van de gesprekken met de mensen van HR Nederland beschreven.

Na deze gesprekken, zijn de lijnmanagers geïnterviewd. Door middel van de interviews zal het begrip ‘ongewenste uitstroom’, de mogelijkheden om ongewenste uitstroom te voorkomen en het terugvragen van werknemers na een half jaar worden onderzocht. Daarnaast zullen de ideeën van de managers over een nieuwe vorm van exit-analyse gepeild worden. In paragraaf 4.3 zal hierover verslag worden gedaan. Paragraaf 4.4 bevat de interviewuitkomsten met HR-consultants die bedoeld waren om de exit-procedure te onderzoeken die zij op hun afdeling nog hanteren en wederom informatie over ongewenste uitstroom te krijgen.

In de laatste paragraaf worden de conclusies uit de uitkomsten van de gesprekken getrokken met terugkoppeling naar de onderzoeksvragen. Waar interessant, wordt in dit hoofdstuk een terugkoppeling gemaakt naar de stof van hoofdstuk twee (theorie).

4.2 Interviews met opdrachtgevers

In deze gesprekken staat het verkennen van het begrip ‘ongewenste’ uitstroom centraal. Drie mensen van HR Nederland ING kregen de vraag gesteld: Wanneer kun je het uitstromen van werknemers als ongewenst betitelen? Uit de resultaten van de interviews zijn conclusies getrokken. Die hieronder beschreven zullen worden.

Ongewenst vertrek is het verlies van mensen die je in de huidige functie en in de functies in de toekomst nog goed zou kunnen gebruiken, omdat de werknemer specifieke kennis, kunde en vaardigheden bezit die in de toekomst bruikbaar is voor de organisatie. Daarnaast is het ongewenst als iemand weggaat die goed is voor het team. Als een medewerker een aantrekkelijke persoonlijkheid heeft, namelijk gemotiveerd en betrokken, eigenschappen die goed zijn voor de lange termijn inzetbaarheid, is dat ook een werknemer die ongewenst zou vertrekken. Mensen die dragers zijn van de juiste cultuur van een bedrijf wil men ook graag behouden.

Deze mensen vinden het, zoals verwacht, in het belang voor de gehele organisatie dat mensen waar je in hebt geïnvesteerd en die je goed kunt inzetten, niet vertrekken.

4.3 Interviews met lijnmanagers

Om te achterhalen wat het begrip ongewenst voor lijnmanagers inhoudt, zijn zes managers geïnterviewd. De gesprekken hadden daarnaast als doel antwoord te vinden op een aantal onderzoeksvragen, namelijk de volgende:

Op de centrale vraag:

Waarom besluiten jonge werknemers ING te verlaten om vervolgens in een andere organisatie aan het werk te gaan?

Op de bijkomende vragen:

- 1) Hoeveel van de werknemers zijn gewenst uitgestroomd en hoeveel ongewenst?
- 2) Hoe kan het dat werknemers ongewenst uitstromen?
- 3) Hoe kan dit worden tegengegaan?
- 4) Kun je mensen die ongewenst zijn uitgestroomd weer terug laten komen?
- 5) Is het een goed idee om na een half jaar weer contact op te nemen met mensen die ongewenst uitgestroomd zijn, met de intentie ze terug te laten komen?
- 6) En door wie zou dit gedaan moeten worden? Door de manager die direct betrokken is geweest bij het vertrek van een persoon of een onafhankelijk persoon van het HR Service Center?

Middels bepaalde vragen die tijdens het interview gesteld zijn, is er als eerste getracht antwoord te krijgen op de volgende onderzoeksvragen:

Waarom besluiten deze jonge werknemers ING te verlaten om vervolgens in een andere organisatie aan het werk te gaan?

- 1) Hoeveel van deze werknemers zijn gewenst uitgestroomd en hoeveel ongewenst?

Naast het vinden van antwoorden op deze onderzoeksvragen, moest er ook achterhaald worden hoe lijnmanagers het begrip ‘ongewenste uitstroom’ definiëren.

Om antwoorden hierop te krijgen, is er eerst aan de respondenten gevraagd wat ze onder ongewenste uitstroom verstaan. Daarna is gevraagd voor wie ze dit ongewenst achten (voor de organisatie, afdeling of zichzelf). Vervolgens zijn de globale redenen van vertrek aan ze voorgelegd:

- Ander soort werk
- Arbeidsomstandigheden
- Studie

- Overplaatsing
- Reorganisatie
- Betere vooruitzichten
- Ongeschikt voor functie
- Uitzending naar buitenland
- Verhuizing
- Gezinsuitbreiding
- Vestiging als zelfstandige
- Gedwongen ontslag
- Administratieve redenen
- Ontslag binnen proeftijd

De managers mochten aangeven wat ze een ongewenste reden van vertrek vinden. Nadat het begrip ‘ongewenst vertrek’ verduidelijkt was door de managers, is er gevraagd naar hun ervaring met ongewenst vertrokken personeel en gevraagd een indicatie te geven van de verhouding gewenst / ongewenst uitgestroomde mensen.

Een antwoord op de volgende onderzoeksvragen moest ook gevonden worden:

- 2) Hoe kan het dat werknemers ongewenst uitstromen?
- 3) Hoe kan dit worden tegengegaan?

Daarom is er aan de leidinggevendenden gevraagd wat voor zaken er anders zouden moeten, om mensen niet weg te laten gaan en welke mogelijkheden er al aanwezig zijn om werknemers te kunnen blijven boeien.

Dan zijn er nog vragen gesteld met betrekking tot de volgende onderzoeksvragen:

- 4) Kun je mensen die ongewenst zijn uitgestroomd weer terug laten komen?
- 5) Is het een goed idee om na een half jaar weer contact op te nemen met mensen die ongewenst uitgestroomd zijn, met de intentie ze terug te laten komen?
- 6) En door wie zou dit gedaan moeten worden? Door de manager die direct betrokken is geweest bij het vertrek van een persoon of een onafhankelijk HR persoon?

Er is hiervoor nagegaan hoe de managers tegenover het idee van terughalen staan en hoe de managers bij dit proces van terughalen betrokken willen worden. De hierboven genoemde onderzoeksvragen zijn daarvoor letterlijk aan de respondenten gesteld.

Omdat er aanbevelingen gedaan moeten worden voor een nieuwe vorm van exit-analyse, zijn er ten slotte nog een aantal zaken met betrekking tot een nieuwe vorm

van exit-analyse besproken. Zo is er een aantal vragen van de oude vragenlijst voorgelegd, er is geïnformeerd of de managers eigenlijk überhaupt wel een exit-instrument willen en gaan gebruiken en wie de vragenlijst zou moeten invullen.

Omdat het semi-gestructureerde interviews zijn geweest, is de volgorde van vragen stellen soms aangepast aan het gesprek. Naast de hierboven beschreven vragen zijn ook andere vragen gesteld die niet vermeld zijn. Dit laatste ter controle of verduidelijking van de antwoorden van de respondenten. Zie de bijlagen voor de volledige vragenlijst.

In de volgende paragraaf zullen de resultaten van de interviews besproken worden. De antwoorden zijn samengenomen in de volgende vier categorieën: ‘Het begrip ongewenste uitstroom’, ‘mogelijkheden ter voorkoming van ongewenste uitstroom’, ‘contact opnemen na een half jaar’ en ‘een nieuwe vorm van exit-analyse’.

4.3.1 Het begrip ongewenste uitstroom

De managers gaven antwoorden op de vraag wat ze ongewenste uitstroom vinden, die in dezelfde lijn lagen. Een citaat dat de lading grotendeels dekt, is:

“Als het een aderlating is voor de organisatie” (Manager 4).

Het is een persoon die potentie had om te groeien, naast het feit dat hij goed functioneerde. De werknemer was dus vanwege zijn kennis en vaardigheden nu goed om te behouden en waarschijnlijk in de toekomst ook.

Het onverwachte moment is daarnaast een kenmerk van een ongewenst vertrek. Managers vinden het vervelend dat ze het vertrek niet hadden zien aankomen, als het een verrassing was.

De leidinggevenden vinden het ongewenste vertrek bijna allemaal een verlies voor het bedrijf, omdat de persoon bijvoorbeeld bij de cultuur van ING past. Een paar managers beschouwen een vertrek als ongewenst voor de afdeling en het team. Een enkeling vindt het een verlies voor zichzelf als manager zijnde. De verwachting was dat de managers het begrip ‘ongewenste uitstroom’ meer in het belang van de afdeling of team zouden bekijken, dan vanuit de gehele organisatie. Dit blijkt in de meeste gevallen toch niet zo te zijn.

De hierboven beschreven redenen die werkgevers hebben opgegeven toen werknemers ING verlieten, zijn vervolgens aan de managers voorgelegd. Vervolgens gaven ze hun oordeel over of iets een gewenste of ongewenste reden was van vertrek. Als zij dit deden hadden zij vaak als uitgangspunt of iets een begrijpelijke of onbegrijpelijke reden van vertrek was. Als mensen weggingen vanwege de

arbeidsomstandigheden, betere vooruitzichten of een hoger salaris konden een aantal managers hier geen begrip voor opbrengen en vonden zij dit een ongewenste reden voor vertrek.

Als iemand ongeschikt blijkt te zijn voor de functie geven een paar managers aan dat het ongewenst is als iemand om die reden vertrekt. Het hangt er namelijk vanaf om de hoeveelste functie het gaat. Iemand kan namelijk in de ene functie slecht functioneren, maar voor een andere wel heel geschikt zijn. Als iemand na een aantal functies vervuld te hebben weer slecht functioneert, dan is het vertrek wel gewenst.

De reden 'studie' wordt ook een aantal keer genoemd als ongewenste reden. Men vindt juist dat men mensen die een studie willen gaan volgen, moeten trachten te behouden, net als mensen die gaan verhuizen. Een manager geeft aan dat hij dan een lijstje zou uitleggen naar een onderdeel van het bedrijf dat in de buurt van de nieuwe woonplaats zou liggen. Als daar dan vervolgens geen vacatures zouden zijn, dan zou hij dat een ongewenste reden vinden. Hij zegt hierover:

“Voor goede mensen moet altijd plek zijn” (Manager 6).

Als werknemers weggaan vanwege gezinsuitbreiding vinden een paar leidinggevenden dit een ongewenste reden. Iemand zegt:

“Waarschijnlijk is het vaak een vrouw die daarom weggaat. Vrouwen brengen iets anders mee dan mannen, daarom zou ik het ongewenst vinden” (Manager 6).

Een drietal leidinggevenden staat heel nuchter of onverschillig tegenover uitstroom. Zij hechten over het algemeen weinig waarde aan (ongewenste) uitstroom. Zo geeft een lijnmanager aan dat zij het alleen ongewenst vindt als iemand weggaat vanwege betere arbeidsomstandigheden of een hoger salaris elders. Dit vindt zij onbegrijpelijk. Salarisaspecten komen volgens Van Hoof (2002) wel voor in de top drie van vertrekredenen van hoogopgeleiden. Volgens Van Hoof zullen er veel mensen bij ING vertrekken vanwege de ontevredenheid in het salaris. Deze mensen zouden volgens deze manager dus ongewenst vertrekken. Of er daadwerkelijk veel mensen weggaan vanwege de ontevredenheid met het salaris, zal duidelijk worden uit de interviews met ex-werknemers. Andere redenen vindt zij erg begrijpelijk en zijn volgens haar geen ongewenste redenen voor vertrek:

“Als je iemand dwingt ergens te blijven, wordt diegene uiteindelijk toch niet gelukkig” (Manager 3).

De twee andere teamleiders geven aan dat het nu eenmaal een gegeven is dat mensen weggaan. Zo zegt de ene manager:

“Mensen gaan weg en daar lig ik niet wakker van” (Manager 5). De ander zegt: “Als je als manager er alles aan gedaan hebt om het iemand naar zijn zin te maken en je komt er niet uit met die persoon, dan is het vertrek een logisch gevolg van het niet eens worden van twee mensen. Ik vindt daarom nooit een reden ongewenst” (Manager 4).

Er moet bij vermeld worden dat de manager 5 op een afdeling werkt waar relatief weinig uitstroom is. Hij heeft waarschijnlijk nog weinig te maken gehad met uitstroom en heeft daarnaast te maken met boventaligheid. Elk mens die de komende tijd vrijwillig weggaat, is een gewenst vertrek. Dit zou kunnen meespelen in de houding ten opzichte van (ongewenste) uitstroom.

Het al of niet ongewenst zijn van redenen voor vertrek, wordt door de managers vanuit verschillende uitgangspunten beoordeeld. De ene leidinggevende redeneert vanuit het bedrijfsbelang of iets een ongewenste reden is en de ander redeneert vanuit de werknemer of iets een begrijpelijke reden is om weg te gaan. Zo vindt een manager die vanuit het eerstgenoemde standpunt de redenen bekijkt bijna alle redenen ongewenst. De mensen die vanuit het werknemersuitgangspunt kijken, vinden relatief weinig redenen ongewenst, zij kunnen namelijk voor veel redenen begrip opbrengen en vinden het daarom niet ongewenst.

De meeste managers denken dat de meerderheid van de mensen die weggaat bij ING, gewenst vertrekt. Hoe deze verhouding procentueel gezien ligt, verschilt per manager. Een aantal schat de verhouding op 90% gewenst en 10% ongewenst, sommigen schatten het percentage gewenste vertrekken nog hoger in.

Naar de ervaring met ongewenste uitstroom, in de directe omgeving van de leidinggevende, is gevraagd om erachter te komen waarom mensen besluiten weg te gaan bij de organisatie. De meerderheid van de managers had op de eigen afdeling geen ongewenste uitstroom meegemaakt. Bij collega's hadden zij het wel gezien en vonden zij het meestal ook logisch dat mensen weggingen. Zo was er iemand weggegaan, omdat bepaalde beloftes die gedaan waren toen diegene met het traineeship begon, (zou naar het buitenland mogen) niet waargemaakt werden of mensen kregen geen mogelijkheden om door te stromen. Een manager geeft weer waarom hij en zijn collega's denken dat de meeste mensen weggaan bij ING:

“Mensen zochten iets wat ING hun niet kon bieden. Iemand wilde cursussen en trainingen geven en dat is bij ING niet mogelijk en ergens anders wel. Als iemand zijn droom achterna wil, moet iemand dat ook gewoon doen” (Manager 4).

De meeste managers kunnen er dus begrip voor opbrengen als iemand besluit naar een bedrijf te gaan dat wel bepaalde wensen en dromen kan waarmaken. Zoals het dichter bij huis zijn van de werkplek of waar een werknemer een beter carrièreperspectief heeft. De meeste managers vonden het logisch dat mensen dan een andere werkgever gingen zoeken, ondanks het feit dat zij het betreurden.

Deze leidinggevenden zien, net als Timmerhuis (1993) en Van Breukelen (1991), in dat mensen soms iets zoeken wat ING ze niet kan bieden en een andere werkgever wellicht wel. Vooral jonge mensen zijn aan het begin van hun carrière aan het ontdekken wat ze leuk vinden en zullen mede daarom vaker van werkgever wisselen dan oudere werknemers. Dit proces van zelfselectie is door zowel leidinggevende als organisatie waarschijnlijk nauwelijks te beïnvloeden. Een aantal managers heeft dit in de gaten.

4.3.2 Mogelijkheden ter voorkoming van ongewenste uitstroom

De lijnmanagers is gevraagd wat voor mogelijkheden er binnen de organisatie zijn om ongewenste uitstroom te voorkomen. Ze gaven daarop vaak een antwoord vanuit het idee dat de manager in grote mate verantwoordelijk is voor het wel of niet weggaan van een werknemer.

Een aantal leidinggevenden geeft te kennen dat één manier om mensen te kunnen te blijven boeien, het waarmaken van de verwachtingen van de werknemers is. Met deze verwachtingen, doelden zij bijvoorbeeld op de verwachtingen die werknemers hebben met betrekking tot de inhoud van het werk en met betrekking tot het carrièrepad. Aansluitend hierop noemde een groot deel van de managers de doorgroe- en carrièreperspectieven waarop medewerkers goed gecoached moeten worden als een mogelijkheid om ongewenste uitstroom te voorkomen. Timmerhuis (1993) geeft aan dat carrièreperspectieven een afzwakkende invloed hebben op de externe mobiliteit en mobiliteitsgeneigdheid. De hierboven beschreven leidinggevenden noemen deze perspectieven als mogelijkheden om mensen te behouden. De leidinggevenden hebben bevestigd de theorie van Timmerhuis (1993).

Een mogelijkheid die hier erg op lijkt, is het communiceren over de mogelijkheden en ontwikkelingen die een werknemer de komende tijd kan gaan doormaken. Een manager verwoordt dit door te zeggen:

“Mensen moeten een doel hebben, je moet hun iets in het vooruitzicht stellen”
(Manager 6).

De bovengenoemde mogelijkheden komen eigenlijk neer op het maken van een toekomstplan met de medewerker. Opvallend is dat hoewel er binnen deze organisatie een ontwikkelingsplan wordt gemaakt met de werknemer, de managers denken dat managers nog meer de vinger aan de pols moeten houden wat betreft de ontwikkeling van de werknemer en daarin vaak de sleutel tot behoud van werknemers zien.

De leidinggevenden zien net als Herzberg (1966) en Watson (1995) groei, bereiking en vooruitgang als belangrijke factoren die meespelen in de tevredenheid van werknemers. Daarnaast blijkt uit het werk van Van Hoof (2002) dat hoogopgeleide werknemers het hebben van weinig carrière- en of doorgroeimogelijkheden ook vaak een reden vinden om te vertrekken.

Een aantal managers vindt dat er zaken veranderd zouden moeten worden aangaande de coaching van de medewerker in zijn ontwikkeling. De leidinggevenden zouden strenger beoordeeld moeten worden op het coachen van de werknemer in zijn ontwikkeling. Iemand zegt dat een manager erop afgerekend zou moeten worden als hij het nalaat om zijn medewerkers doorstroommogelijkheden te bieden.

Timmerhuis (1993) geeft aan dat goede interne arbeidsmogelijkheden een afzwakkende invloed hebben op externe mobiliteit en de mobiliteitsgeneigdheid. Als een medewerker het gevoel heeft dat hij geen goede doorstroommogelijkheden heeft zal hij daarom eerder vertrekken. De manager heeft wat dit betreft dezelfde ideeën als Timmerhuis (1993).

Naast dat managers zichzelf als invloedrijke factor zien in het proces van uitstroom en doorstroom, zien managers ook mogelijkheden in de organisatie met betrekking tot het voorkomen van uitstroom. Zo geeft één iemand te kennen dat de salariering marktconform moet zijn. Hij zegt hierover:

“Vanwege de vergrijzing moet je jonge werknemers koesteren en niet om zoiets lulligs als salaris laten gaan” (Manager 2).

Hoogopgeleide werknemers en met name hoogopgeleide starters geven vaak als reden om ergens weg te gaan de ontevredenheid met het salaris (Van Hoof 2002). Blijkbaar signaleert deze manager dat salaris erg belangrijk is voor jonge mensen. Hij geeft net als Van Hoof aan, dat het belangrijk is dat salaris geen onvrede moet brengen onder de werknemers van de organisatie, omdat dit tot verlies van goede mensen kan leiden.

Een paar respondenten zei dat er zeker al mogelijkheden aanwezig zijn om ongewenste uitstroom te voorkomen. Zo zijn er carrière- en doorgroeimogelijkheden

aanwezig, waardoor mensen zullen blijven. Toch ligt het soms aan de structuur van het bedrijf dat mensen moeilijk promotie kunnen maken. Zo geeft een manager aan dat het soms afhankelijk is van welk onderdeel je je van het bedrijf bevindt, hoe meer het corebusiness is, hoe meer je opvalt en hoe meer promotie- en groeikansen een werknemer heeft.

Een ander vertelt dat de organisatie hele goede arbeidsvoorwaarden, ook wel pullfactoren genoemd (Timmerhuis 1993), heeft en een ongekeerde variëteit aan functies, hetgeen reeds aanwezige mogelijkheid is en biedt om mensen te behouden. Deze grote hoeveelheid verschillende banen zou de werknemer als uitdagend kunnen ervaren. Zoals gebleken uit eerder onderzoek is gebrek aan uitdaging de meest genoemde reden voor vertrek (Van Hoof 2002) en daarom erg belangrijk om als organisatie te waarborgen. De laatste jaren wordt er echter volgens de manager, weer gestuurd op specialisme. Zo moeten sommige werknemers verplicht drie jaar op eenzelfde functie blijven zitten. Hij vindt dit geen goede zaak, omdat hij het belangrijk acht dat het bedrijf de mogelijkheid van switchen blijft faciliteren. Dit is ten slotte een eigenschap die (jonge, ambitieuze) mensen aantrekt in het bedrijf en dat is belangrijk om deze potentials te behouden. Zo zal later ook blijken uit de gesprekken met ex-werknemers.

4.3.3 Contact opnemen na een half jaar

De lijnmanagers is gevraagd naar hun ideeën over het terug laten keren van een werknemer na een half jaar. De meeste respondenten staan niet enthousiast tegenover het idee van terugbellen na een half jaar, omdat zij het bijvoorbeeld hypocriet vinden of vreemd om iemand die waarschijnlijk weloverwogen heeft besloten weg te gaan bij ING, weer na een half jaar terug te bellen.

Niet alleen over het idee van terughalen, maar ook over de periode van een half jaar struikelen een paar managers. Iemand zegt het 'lullig' te vinden om iemand na een half jaar al weer te benaderen, omdat diegene vast nog niet alles van zijn nieuwe baan afweet en dan is het voor die andere werkgever niet leuk als de werknemer wordt 'weggepikt'. Als iemand na een één à twee jaar gebeld zou worden zou zij dit beter vinden. Maar dan zou zij zelf toch niet snel gaan bellen. Een ander vindt het na een half jaar ook veel te snel. Hij zou na een half jaar terugbellen wel geschikt vinden voor het stellen van onderzoeksvragen als: "Wat valt je op bij de andere werkgever", maar zou pas na $\frac{3}{4}$ jaar iemand vragen om terug te komen. Een andere manager vindt dat er net als de andere leidinggevende voor onderzoeksvragen door een onafhankelijk HR persoon gebeld zou kunnen worden. Om vragen te stellen als: "Waarom ben je weggegaan?" en of iemand daar nog steeds hetzelfde over denkt. Als de ex-werknemer aangeeft spijt te hebben en terug zou willen, zou het direct aan de manager overgedragen moeten worden.

Één leidinggevende is het eens met het idee om een onafhankelijk persoon contact op te laten nemen met de ex-werknemer. De rest van de managers vindt dat zichzelf zouden moeten bellen. Iemand zegt hierover:

“Dit zal de kracht van de organisatie uitdragen” (Manager 6).

Een aantal stelt wel als voorwaarde dat de relatie tussen werknemer en manager op het moment van vertrek goed moest zijn om de leidinggevende te laten bellen. Als dit niet het geval was, zou een onafhankelijk persoon de taak op zich moeten nemen. Een manager maakt de opmerking dat als je iemand gaat terugbellen, je wel moet weten waarom iemand is weggegaan. Als een werknemer terugkomt, moet de situatie zo zijn dat diegene dan wel tevreden is. Van Hoof (2002) geeft aan dat een hoogopgeleide werknemer minimaal tevreden moet zijn over de mate van uitdaging die schuil gaat in de functie, het salaris en het inhoudelijk interessant zijn van de functie. Van Hoof (2002) geeft aan dat dit de top drie van redenen is, van hoogopgeleiden en hoogopgeleide starters, om ergens te vertrekken.

Evenals dat de meerderheid zelf contact op zou willen nemen, als het idee doorgevoerd zou worden, willen zij ook bijna allemaal zelf de gesprekken voeren. De managers willen direct betrokken zijn bij het proces van terughalen.

4.3.4 Een nieuwe vorm van exit-analyse

De organisatie wil graag een nieuwe exit-vragenlijst gaan gebruiken. Omdat vooral de managers deze vragenlijst zullen gaan gebruiken, is het interessant om hierover hun mening te peilen.

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat ze een exit-vragenlijst een goed instrument vinden dat zij graag zouden gebruiken. Een manager zegt dat zij wel een interview na de vragenlijst zou willen houden, om dieper op bepaalde zaken in te gaan. Één manager vindt zijn eigen manier van informeel exit-gesprek voeren prima en heeft geen behoefte aan een standaard vragenlijst.

De meningen zijn verdeeld wat betreft het invullen van de exit-vragenlijst. De managers geven het vaakst als antwoord dat de manager en medewerker samen de vragenlijst moeten invullen. Maar één manager geeft te kennen dat dit wel moet gebeuren als de relatie tussen de manager en de werknemer goed was.

Van Hoof (2002) geeft aan dat in de top vijf van vertrekredenen het ontbreken van een stimulerende leidinggevende als vijfde vertrekreden wordt genoemd door

hoogopgeleide werknemers. Waarschijnlijk zal een aanzienlijk deel van de hoogopgeleide werknemers bij ING weggaan, omdat ze niet tevreden waren over hun leidinggevende. Het valt daarom te betwijfelen of je de exit-vragenlijst door de manager en de werknemer moet laten invullen.

Als reden voor het samen invullen geven de lijnmanagers bijvoorbeeld op dat de manager de medewerker het best kent of dat het voor de gemakkelijkste weg kiezen is, als je de lijst door een HR persoon laat invullen.

Twee respondenten vinden dat de medewerker de lijst met een onafhankelijk iemand moet invullen. Dit vanwege de objectiviteit van de antwoorden.

De vragen/items die voorgelegd zijn aan de managers:

- 1) Ik heb een goede introductie gehad.
- 2) De verwachtingen die ik ten opzichte van mijn werk had, kwamen overeen met de werkelijkheid.
- 3) Om welke redenen koos u voor een functie bij ING?
- 4) Wat waren de positieve en negatieve kanten van de functie?
- 5) Vragen over de toekomstige werksituatie.

Deze vragen stonden in de oude vragenlijst en leken minder relevant dan anderen. Daarom zijn ze aan de managers voorgelegd. Vooral de eerste, derde en vierde vielen niet in de smaak bij de respondenten. De meerderheid vonden de volgende vragen/items wel geschikt voor de exit-vragenlijst:

- 2) De verwachtingen die ik ten opzichte van mijn werk had, kwamen overeen met de werkelijkheid.
- 5) Vragen over de toekomstige werksituatie.

Een manager zegt over het tweede item:

“Daar draait het allemaal om!” (Manager 4).

Verder geven de mensen aan dat er niet teveel open vragen in de lijst moeten staan en dat de nieuwe exit-vragenlijst uit ongeveer 15 vragen moet bestaan.

4.4 Interviews met HR-consultants

Het bleek dat in sommigen delen van de organisatie nog wel een exit-vragenlijst gebruikt wordt. Om uit te vinden welke vragen en welke methode van verwerking op deze afdeling gebruikt werd, is er een gesprek gevoerd met zogenaamde HR-consultants. Omdat deze mensen onder andere ongewenste uitstroom misschien vanuit een ander standpunt bekijken, zijn hun ook de meeste vragen voorgelegd die de lijnmanagers ook is voorgelegd.

Zo zijn er vragen gesteld over de exit-procedure die men daar hanteert. Vervolgens is gevraagd wat zij onder ongewenst vertrek verstaan en de daarbij behorende vragen die de managers ook hebben gekregen. Daarna is hun gevraagd over de mogelijkheden om mensen te behouden. Het idee om mensen na een half jaar terug te bellen is ook bij deze mensen gepeild. Zie de bijlagen voor de volledige vragenlijst.

De eerst getipte HR-consultant bleek op de drie afdelingen waar zij direct bij betrokken is geen exit-gesprekken te voeren. Er vielen daardoor een aantal vragen af die de andere respondent wel heeft beantwoord.

De tweede respondent vertelde dat iedereen die bij ING weggaat, gewenst of ongewenst, de exit-vragenlijst krijgt voorgelegd. De lijst wordt van tevoren opgestuurd naar de vertrekkende werknemer en wordt later ingevuld door de medewerker en een HR persoon. De HR-consultant rapporteert eens per kwartaal, in de vorm van een Excelbestand, over de resultaten van deze interviews. Zij maakt in de rapportage onderscheid tussen mannen en vrouwen en nationaliteiten. Zij vindt dat deze procedure veel duidelijkheid geeft. De respondent die geen exit-gesprekken voert is niet tevreden over deze procedure, want ze wil namelijk graag deze gesprekken voeren.

De consultants hebben grotendeels hetzelfde idee over wat ongewenst vertrek inhoudt, als de lijnmanagers en de opdrachtgever (mensen van HR Nederland). Zij vinden het vertrek van een werknemer die specifieke inhoudelijke kennis heeft en / of vaardigheden bezat die goed zijn voor de functie of afdeling een ongewenst vertrek. Een ongewenst vertrekkende werknemer is een verlies voor de organisatie. Het is iemand die een zogenoemde sleutelpersoon was die de rest van de afdeling op een hoger niveau tilde.

Daarnaast gaat het bij beiden om het verliezen van geld als het ongewenste vertrekken zijn. Zo is het bijvoorbeeld duur geweest om iemand te krijgen en daarom duur als iemand vertrekt, omdat er weer een dure opvolger komt. De andere respondent geeft aan dat een persoon die weggaat ervoor kan zorgen dat bepaalde deals niet binnengehaald worden en ING daarom een hoop geld misloopt.

De reden waarom de mensen ongewenst vertrokken was meestal vanwege het salaris of de doorstroom- en groeimogelijkheden. Daarnaast ging een groot deel van de buitenlandse medewerkers terug naar hun geboorteland, omdat zij niet konden aarden buiten het werk. De consultants vonden het beiden niet altijd logisch en begrijpelijk dat mensen vanwege het salaris weggingen. Zo geeft de ene respondent aan dat het voor sommige mensen nooit genoeg was en de andere dat mensen moeten kunnen accepteren dat er in deze business nu eenmaal niet zoveel verdiend wordt als in Engeland of Amerika.

De mogelijkheden die zij voor het behoud van werknemers zien, zijn onder andere het verbeteren van de loopbaanperspectieven en het loopbaanbeleid. Zo zouden mogelijkheden voor het uitwisselen naar het buitenland verbeterd moeten worden en zou ervoor moeten worden gezorgd dat het werk bij de persoon past die de functie vervult. Er wordt daarnaast opgemerkt dat werknemers zelf ook meer kunnen doen om een andere (leukere) baan te krijgen door bijvoorbeeld lid te worden van De Ring, een jongeren netwerk of Liones, een vrouwen netwerk binnen ING.

De consultants vinden het allebei een goed idee om mensen weer terug te vragen. Echter de ene respondent vindt een half jaar te vroeg, zij denkt eerder aan drie jaar en de ander vindt dat het geen verplicht nummer moet worden. Er moeten bijvoorbeeld wel vacatures vrij zijn. Er moeten geen verwachtingen gewekt worden die niet waargemaakt kunnen worden. Het moet ook aan de werknemer gevraagd worden of hij na een half jaar benaderd zou willen worden. Zij geeft aan dat in een half jaar veel kan veranderen. Zo kan iemands vertrek aanvankelijk ongewenst zijn, maar later toch een gewenst vertrek blijken te zijn. Beiden vinden dat de manager de ex-werknemer zou moeten benaderen. In het ‘wereldje’ van de ene consultant is het normaal dat de manager na iemands vertrek contact houdt met diegene.

De consultant die nog geen exit-gesprekken voert maar dat wel graag zou doen, merkt op dat er echt wat gedaan moet worden met de resultaten van de exit-gesprekken. Zo vraagt zij net als een manager om actieplannen. Daarnaast zal er periodiek verteld moeten worden door het MT wat voor support de HR consultants kunnen verwachten. Het MT moet de discussie aangaan over structurele aanpassingen en verbeteringen van de arbeidsvoorwaarden, zoals het verhogen van de salarissen om zo uitstroom te kunnen voorkomen.

4.5 Conclusies

De verwachting was dat lijnmanagers vanuit een ander uitgangspunt ongewenst vertrek zouden definiëren dan de HR beleidsmakers (HR Nederland). Dit bleek niet het geval. Bijna alle respondenten, ongeacht lijnmanager of HR –consultant vinden ongewenst vertrek een verlies voor de organisatie, dus zij bekijken dit niet alleen vanuit hun eigen afdeling of team, maar zien dit in het belang van de gehele organisatie. Zij vinden ongewenst vertrek in de kern iemand die vertrekt met specifieke vaardigheden en kennis die goed is voor de huidige functie en in de toekomst. Als iemand daarnaast ook goed is voor het team, vanwege bijvoorbeeld zijn sleutelpositie is dit ook een kenmerk van een persoon die ongewenst vertrekt.

Op de vraag waarom jonge werknemers besluiten ING te verlaten om vervolgens in een andere organisatie aan het werk te gaan is geprobeerd een antwoord te krijgen (centrale vraag).

De managers en HR-consultants hebben daarop verschillende antwoorden gegeven. Zo geeft een aantal managers aan dat mensen weggaan omdat zij iets zochten wat ING hun niet kon bieden, zoals doorstroommogelijkheden of een kortere reistijd. De HR-consultants noemen groei- en doorstroommogelijkheden als hoofdredenen voor vertrek. De carrière- en doorgroeimogelijkheden zijn door zowel de lijnmanagers als de HR-consultants het meest genoemd. Daarom zou geconcludeerd kunnen worden dat werknemers vaak hierom weggaan bij de organisatie.

In het volgende hoofdstuk zal de ex-werknemers zelf gevraagd worden waarom zij weggegaan zijn bij ING. Of dit overeenkomt met de redenen die de managers noemen, wordt dan duidelijk.

Er is geprobeerd na te gaan hoeveel van de uitgestroomde werknemers gewenst uitstromen en hoeveel ongewenst (1). Het merendeel van de mensen dat is geïnterviewd, geeft aan dat het grootste gedeelte van de uitgestroomde werknemers gewenst is uitgestroomd. Volgens de respondenten is dus een heel klein deel van de uitgestroomde werknemers ongewenst weggegaan.

Hoe het kan dat werknemers ongewenst uitstromen was de tweede onderzoeksvraag. De managers wezen bijna allemaal naar het gebrek aan goede coaching van de werknemer door zijn manager met betrekking tot zijn carrière- en doorgroeimogelijkheden. Werknemers gingen in hun ogen weg omdat mensen niet goed begeleid worden of te weinig aandacht krijgen van hun leidinggevende. Dit komt overeen met één van de meest genoemde vertrekredenen door hoogopgeleiden (Van Hoof 2002) maar is in strijd met het TNO-onderzoek (Smulders 2001 in Van Hoof 2002) waaruit blijkt dat Nederlanders het minst waarde hechten aan 'leer- en groeimogelijkheden'.

Om ongewenste uitstroom tegen te kunnen gaan, de volgende onderzoeksvraag (3), zouden managers bijvoorbeeld afgerekend moeten worden op slechte coaching met betrekking tot carrière- en doorgroeimogelijkheden. Een HR-consultant geeft hierop antwoord in dezelfde trend, alleen vanuit een ander gezichtspunt; namelijk dat loopbaanperspectieven en loopbaanbeleid veranderd zouden moeten worden.

De salariëring zou daarnaast ook marktconform moeten zijn; het blijkt dat dat in bepaalde onderdelen van ING niet het geval is. Dit wordt duidelijk uit de gesprekken met HR-consultants en ex-werknemers. Reeds aanwezige mogelijkheden om werknemers te behouden zijn de ongekende variëteit aan functies, kortom de al aanwezige carrière- en doorgroeimogelijkheden. Deze mogen daarom niet aangetast worden door mensen verplicht een aantal jaar op een functie te laten zitten.

Het idee (vragen 4, 5 en 6) om mensen na een half jaar te bellen met de intentie ex-werknemers terug te laten komen valt bij de HR-consulants beter dan bij de lijnmanagers. De laatste groep staat niet te trappelen als het gaat om het terugbellen van een ex-werknemer. Zij vinden soms de periode te kort en zouden als er een langere tijd tussen vertrek en terugbellen zat, wellicht enthousiaster worden over het idee van terughalen. Al met al is er een hoop weerstand tegen het idee. HR-consulants vinden het een goed idee, maar de korte periode tussen vertrek en benaderen stuit wederom op weerstand.

De lijnmanagers en HR consultants zijn het wel eens over wie de ex-werknemer zou moeten benaderen, namelijk de manager. Als voorwaarde wordt er echter gesteld dat de relatie tussen manager en werknemer op het moment van vertrek goed moet zijn. Dit zal de kans op succes van terughalen vergroten.

5 Interviews met ex-werknemers

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van toetsing van de hypothesen de onderzoeksvragen definitief beantwoord. In paragraaf 5.2 zal besproken worden op welke manier gepoogd is antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen. In paragraaf 5.3 zullen de eerste 3 hypothesen behandeld worden. Deze hebben betrekking op werknemers in het algemeen. Daarna zullen de hypothesen besproken worden die van toepassing zijn op hoogopgeleide werknemers (5.4). De daaropvolgende paragraaf staat in het teken van de hoogopgeleiden en de hoogopgeleide starters en de specifieke mannelijke en vrouwelijke werknemer. In de laatste paragraaf (5.6) zullen conclusies worden getrokken.

5.2 De vragenlijst

Om antwoorden te krijgen op de onderzoeksvragen, zijn ex-werknemers gevraagd naar hun mening met betrekking tot hun voormalige werk en werkcontext.

Er zijn als eerste een aantal achtergrondgegevens genoteerd. De leeftijd, de duur van het dienstverband (starter of niet), het aantal vervulde functies en de salarisschaal bij vertrek. Op het aantal vervulde functies na was de rest van de gegevens al bekend bij aanvang van het gesprek. Deze gegevens zijn gebruikt om het onderscheid te kunnen maken tussen starters en niet starters. Het aantal functies dat iemand heeft vervuld kan daarnaast wellicht van invloed zijn op de antwoorden, vandaar dat deze gegevens achterhaald zijn. Daarnaast zijn de mensen geselecteerd op leeftijd, namelijk onder 40 jaar en vanaf salarisschaal 8. Dit zijn de mensen die jong en hoogopgeleid zijn.

Er is begonnen met de vraag hoe men na een half jaar ergens anders te werken nu tegen ING als werkgever aankijkt (8). Dit om te achterhalen of het gras werkelijk groener was aan de overkant. Vervolgens is geïnformeerd naar de tevredenheid over de contextuele factoren. Dit om hypothese 1 te kunnen onderzoeken. Vervolgens is gevraagd naar de aanwezigheid van motivatiefactoren om hypothese 2 te toetsen. De derde hypothese met betrekking tot de werknemers in het algemeen, is getest door te vragen of de ex-werknemer zich betrokken voelde bij ING.

Om de verwachting met betrekking tot de uitdaging die hoogopgeleide werknemers in hun voormalige werk voelden te kunnen onderzoeken, is gevraagd naar de reden van vertrek en de tevredenheid over de inhoud van het werk. Naar de inhoud van het werk is ook gevraagd om de vijfde hypothese te toetsen.

De verwachting ten aanzien van de promotie en groeimogelijkheden is onderzocht door middel van het vragen naar de tevredenheid hierover. Hetzelfde geldt voor de hypothese met betrekking tot de stimulatie door de leidinggevende.

Hoe tevreden de hoogopgeleiden en de hoogopgeleide starters waren over hun salaris is gekoppeld aan hypothese acht. Of de starters blij waren met hun collega's werd voor de toetsing van de negende hypothese gecheckt.

Om de vrouwelijke werknemer onder de loep te nemen zijn vragen gesteld en respectievelijk hypothese tien en elf gevormd. Deze vragen hebben betrekking op de sociale factoren, de wensen ten aanzien van de combinatie van zorg en huishoudelijke taken en de tevredenheid ten opzichte van de loopbaanontwikkeling.

Tenslotte is de hypothese met betrekking tot de mannelijke werknemer getoetst met de vraag of men tevreden was over de factoren die buiten het werk lagen (de excentrieke factoren).

Naast de hierboven beschreven vragen zijn nog andere vragen gesteld die niet vermeld zijn en die niet direct gekoppeld kunnen worden aan een hypothese, maar gesteld zijn om op onder andere de deelvragen zeven en acht te antwoord te krijgen of om indirect antwoord te kunnen krijgen op de centrale vraag. Daarnaast zijn er vragen gesteld om de antwoorden van de respondent te controleren of te verduidelijken en om vragen op hun relevantie te testen voor de nieuwe exit-vragenlijst. Zie de bijlagen voor de volledige vragenlijst.

5.3 Werknemers in het algemeen

De meeste respondenten gaven een positief antwoord, toen zij gevraagd werden hoe ze na een half jaar ergens anders gewerkt te hebben, tegen ING als werkgever aankijken. Zo zegt een ex-werknemer hierover:

“Arbeidsvoorwaarden zijn goed geregeld, het is een goede werkgever” (Ex-werknemer 6). Iemand anders zegt: “Ik zie mezelf nog wel een keer teruggaan” (Ex-werknemer 4).

De respondenten zijn vaak erg te spreken over de goede arbeidsvoorwaarden van de organisatie, zoals de 36-urige werkweek of het kunnen hoppen van de ene naar de andere functie. Dit is overeenkomstig de opmerking van een manager die aangeeft dat de grote variëteit aan functies een mogelijkheid is om mensen te behouden.

Diegenen die negatieve geluiden lieten horen zeiden bijvoorbeeld:

“Contracten blijven maar verlengd en mensen die niet goed presteren, krijgen toch een goede beoordeling. Ik heb het altijd wel naar mijn zin gehad bij ING maar dit zijn dingen waar je je aan stoort. Je zou je er eigenlijk niet aan moeten storen en moeten denken: “Ik krijg mijn geld aan het eind van de maand toch wel, waarom zou ik me eraan ergeren?” (Respondent 7).

Het blijkt dat werknemers niet zijn weggegaan, omdat het gras aan de overkant groener was met betrekking tot de organisatie in zijn geheel, maar dat andere factoren hen over de streep hebben getrokken. Waarschijnlijk ligt het meer aan de inhoud van de functie waardoor het gras aan de overkant groener leek en wellicht ook is. De vragen die gesteld zijn met betrekking tot de functie zullen een beter antwoord kunnen geven op de vraag of het gras werkelijk groener was aan de overkant.

Herzberg (1966) geeft aan dat mensen die ontevreden zijn over de contextuele factoren van het werk, niet tevreden zijn in hun werkomgeving (hypothese 1). Dit staat volgens Herzberg (1966) in nauw verband met de aanwezigheid van motivatiefactoren als groei en verantwoordelijkheid. Daarom zullen de uitkomsten met betrekking tot de eerste twee hypothesen gezamenlijk behandeld worden.

De helft van de respondenten was tevreden over deze contextuele factoren, maar voelde zich toch zodanig ontevreden in zijn werkomgeving dat men besloten om te vertrekken. Twee mensen merkten op dat deze factoren niets te maken hebben met hun vertrek. Diegenen die niet tevreden waren over alle contextuele factoren, noemden de factoren salaris en het bedrijfsbeleid een aantal keren als bron van ontevredenheid.

Ontevredenheid over salarisaspecten noemt Van Hoof (2002) als één na belangrijkste reden voor hoogopgeleiden om ergens te vertrekken. Blijkbaar is de ontevredenheid over het salaris voor deze ex-werknemers ook van belang geweest.

Een respondent zegt over het bedrijfsbeleid het volgende:

“Het bedrijfsbeleid is rechtlijnig. Dit is wel duidelijk voor iedereen, maar daardoor ook star en inflexibel. Het beleid was moeilijk te doorbreken ook al was het in het belang van de organisatie” (Ex-werknemer 2). Een ander geeft zijn ontevredenheid aan door het volgende te zeggen: “Ik werd erg moe van de reorganisaties” (Ex-werknemer 8).

Hypothese één komt overeen met de resultaten van de interviews. Sommigen factoren als salaris, supervisie en status hebben bij de ex-werknemers voor ontevredenheid gezorgd.

Interessanter wordt het als de uitkomsten van de interviews worden vergeleken met hypothese twee en om vervolgens beide hypothesen samen te nemen.

De motivatiefactoren waren slechts bij de helft van de mensen aanwezig. De factoren die ontbraken waren meestal groei en vooruitgang.

Van Hoof (2002) meldt dat carrière- en doorgroeimogelijkheden voor hoogopgeleiden belangrijke redenen zijn om naar een andere werkgever te gaan. Het blijkt dat de helft van de respondenten hier ontevreden over was. Dit kan een aanwijzing zijn dat mensen om die reden vertrokken zijn bij ING. Dit zal blijken uit de verwerking van de hypothese met betrekking tot de carrière- en doorgroeimogelijkheden verderop dit hoofdstuk.

Omdat de helft van de respondenten aangaf dat één of meerdere motivatiefactoren ontbrak, kan het zo zijn dat de mensen daardoor vertrokken zijn. Uit de toetsing van de hypothesen met betrekking tot groei, verantwoordelijkheid en bereiking (de motivatiefactoren) blijkt dat men deze factoren een aantal keer mistte wat tot zodanige ontevredenheid heeft geleid, dat men het een belangrijke reden vond om van baan te veranderen. De hypothese komt mede daarom overeen met de resultaten.

Herzberg (1966) geeft aan dat de afwezigheid van ontevredenheid over de contextuele factoren en de aanwezigheid van motivatiefactoren tevredenheid en motivatie creëert bij de werkende mens. Er zijn echter twee ex-werknemers die tevreden zijn over de contextuele factoren en aangeven dat de motivatiefactoren allemaal aanwezig waren, maar toch zodanig ontevreden en ongemotiveerd waren, dat ze hebben besloten een andere werkgever te gaan zoeken. Wat dit betreft gaat de theorie van Herzberg (1966) niet in alle gevallen op.

Peters (1992) en Van Hoof (2002) geven als één van de verklaringen voor uitstroom, de geringe betrokkenheid van mensen bij het bedrijf.

Er is aan de ex-werknemers gevraagd of zij zich betrokken voelden bij het bedrijf. Bijna alle respondenten antwoordden met een duidelijke 'ja' hierop. Iemand verwoordt zijn betrokkenheid door te zeggen:

“Het gevoel voor ING groeit langzaam. Ik heb na een half jaar nog steeds meer gevoel voor ING dan voor het bedrijf waar ik nu werk” (Ex-werknemer 4).

Een vrouw zegt: “Na zoveel jaren voelde ik me een echte ING'er!” (Ex-werknemer 2).

Twee mensen voelden zich niet betrokken bij het bedrijf. Een medewerker geeft aan waarom niet:

“Ik vond ING te groot. Ik was dankbaar voor het goede salaris en de goede werkomstandigheden, maar daar bleef het dan ook bij” (Ex-werknemer 5).

De geringe betrokkenheid bij het bedrijf is geen belangrijke verklaring voor de uitstroom van de groep geïnterviewde ex-werknemers. De resultaten komen daarom niet overeen met de hypothese.

5.4 Hoogopgeleide werknemers

Van Hoof (2002) geeft aan dat de reden die hoogopgeleiden in het algemeen en hoogopgeleide starters het vaakste noemen om ergens weg te gaan, het gebrek aan uitdaging is.

Er is door middel van een tweetal vragen onderzocht of het gebrek aan uitdaging ervoor zorgde dat men besloot naar een andere werkgever te gaan.

Vier mensen geven aan dat zij door gebrek aan uitdaging ontevreden werden over hun werk. Zo verteld een vrouw die in het Talent Programme geplaatst was:

“Zij vonden mij lastig plaatsbaar. Ik heb altijd op ondersteunende functies gezeten en dat was waarschijnlijk de reden waarom men mij geen managementfunctie wilde geven, ondanks het feit dat ik ervaring had met het leiden van een team van 70 mensen. Ik vond deze functie niet uitdagend genoeg meer en dacht: ik ben 33 en in de bloei van mijn leven en dan ga ik niet op een leuke baan zitten wachten! Dus toen ben ik buiten ING gaan solliciteren” (Ex-werknemer 3).

Het merendeel geeft niet het gebrek aan uitdaging als vertrekreden aan, maar andere oorzaken wat hen ertoe heeft aangezet om weg te gaan. Het zijn weliswaar minder respondenten die de uitdaging in hun werk mistten, maar de mensen die het mistten, vonden dit zo vervelend dat men dit als doorslaggevende reden noemde, of in ieder geval één van de belangrijkste redenen om te vertrekken. Wat dit betreft komt dit resultaat overeen met de vierde hypothese.

Van Hoof (2002) geeft aan dat hoogopgeleide werknemers veel waarde hechten aan de inhoud van het werk. Hij verteld dat deze reden op de derde plek komt wat betreft meest genoemde vertrekreden door hoogopgeleiden.

De gesproken ex-werknemers zijn in de meerderheid als het gaat over de ontevredenheid over de inhoud van de functie. Deze ontevredenheid is zodanig van belang dat mensen daardoor van baan willen wisselen. Twee mensen geven dit aan door te zeggen dat zij in hun eerdere functies uitermate tevreden waren over de

inhoud van hun werk, maar in hun laatste functie niet en dat dit een belangrijke reden is geweest om op zoek te gaan naar een andere werkkring:

“Ik heb altijd veel verantwoordelijkheid gekregen tot mijn laatste functie. Ik kreeg vanaf het begin veel vrijheid. Er was vanaf het begin open communicatie en ik werd absoluut niet geremd om met andere niveaus om te gaan. Als je je werk maar goed deed, dan was alles prima. Ik zat op een pas opgerichte afdeling waar op zich niets mis mee was, maar er werd door de leidinggevenden nogal streng mee omgegaan. Iedereen moest precies hetzelfde doen. De medewerkers moesten op een kinderachtige manier rapporteren. Dat geeft niet als de inhoud van haar werk leuk was geweest maar dat was ook niet het geval” (Ex-werknemer 3). Een ander iemand over de inhoud van het werk: “Ik had vanaf een bepaald moment absoluut het gevoel niet meer om iets te kunnen bereiken. Ik was vanaf een bepaald moment ontevreden over de mate van interessant werk. Over de aansluiting van het werk bij mijn capaciteiten was ik ontevreden. Ik wilde graag nieuwe dingen doen en die kwamen niet meer, vandaar” (Ex-werknemer 7).

De reden van vertrek voor deze respondent is naast boven beschreven redenen ook het gemis aan nieuwe dingen, het werk werd minder afwisselend. Dit is ook een kenmerk van de inhoud van het werk.

Hypothese vijf houdt in dat hoe minder iemand tevreden is over de inhoud van het werk, hoe sneller hij van baan zal wisselen. Het blijkt uit de hoeveelheid ex-werknemers die ontevreden waren met de inhoud van hun werk en diegenen die zelfs daarvoor van baan zijn veranderd, dat de resultaten van de interviews overeenkomen met de hypothese.

De ex-werknemers is gevraagd naar de tevredenheid over de carrière en / of doorgroeimogelijkheden in hun vorige baan. De verwachting is dat hoogopgeleiden die ontevreden zijn over de carrière en doorgroeimogelijkheden, sneller van werkgever zullen wisselen.

Slechts drie van de negen waren tevreden over de carrière- en doorgroeimogelijkheden.

“Op het intranet worden voornamelijk bank en verzekeringsfuncties aangeboden. Dus voor mij een beperkt aantal leuke functies. Dus wat dat betreft ben ik niet helemaal tevreden. Als ik nog langer had rondgelopen, was er waarschijnlijk op een gegeven moment geen andere leukere functie voor mij geweest. Dan was ik waarschijnlijk vastgelopen” (Ex-werknemer 2).

Een ander zegt hierover: “Ik wist dat de mogelijkheden zeer beperkt waren en dat bleek ook zo te zijn, dus toen heb ik het op een gegeven moment elders gezocht” (Ex-werknemer 6).

De hypothese gaat voor een tweetal respondenten op, zij vinden namelijk het gebrek aan de carrière- en / of doorgroeimogelijkheden zodanig van belang dat zij er voor van baan gewisseld zijn. Opvallend is dat van de mensen die weggegaan zijn bij ING de meeste ontevreden waren over de carrière- en / of doorgroeimogelijkheden. Blijkbaar speelt deze onvrede een belangrijke rol in het vertrek van hoogopgeleiden. De hypothese komt overeen met de resultaten van de interviews.

Van Hoof (2002) noemt het ontbreken van stimulerende leiding als belangrijke reden op voor een hoogopgeleide werknemer om weg te gaan bij de werkgever. Daarom is de volgende verwachting opgesteld: Hoe minder iemand gestimuleerd wordt door zijn leidinggevende, hoe eerder iemand zal afhaken en ergens anders aan de slag zal gaan. Bij navraag bleek dat de ex-werknemers bijna allemaal tevreden waren over hun leidinggevende. Een man zegt:

“ Het was een leuke leidinggevende. Ik heb er heel veel van geleerd” (Ex-werknemer 9).

Als mensen wel ontevreden waren over hun leidinggevende noemden zij dit niet als een van de belangrijkste redenen om te vertrekken. Een respondent zegt hierover:

“Aan de teamleider erger je je, maar dat is nooit de reden geweest om weg te gaan” (Ex-werknemer 7).

Het blijkt dat de mensen die kortgeleden hun arbeidsrelatie hebben beëindigd, over het algemeen tevreden waren over hun leidinggevende en als ze ontevreden waren, hechtten ze daar zo weinig waarde aan dat er geconcludeerd kan worden dat de hypothese niet strookt met de uitkomsten van de interviews.

5.5 Hoogopgeleide starters

Hoogopgeleiden en hoogopgeleide starters in het bijzonder noemen, volgens Van Hoof (2002), de ontevredenheid met salarisaspecten op één na vaakst als reden om ander werk te gaan zoeken.

De verwachting is dat de ex-werknemers van ING deze reden ook vaak zullen noemen als hun gevraagd wordt of ze tevreden waren over hun salaris en wat hun reden is geweest om te vertrekken.

Een viertal respondenten was niet helemaal tevreden over het salaris. Een respondent geeft dit aan door te zeggen:

“Als men in mijn laatste functie meer had geboden, was het toch wel beter geweest” (Respondent 4).

Van deze vier mensen is voor twee mensen de ontevredenheid over het inkomen of een hoger salaris wat elders geboden werd, ook daadwerkelijk de doorslaggevende reden geweest voor het vertrek.

De twee starters in de groep respondenten waren tevreden over het salaris. De antwoorden van de ex-werknemers kwamen niet overeen met de verwachting. Voor weinig mensen was het salaris namelijk een bron van ergernis en voor diegenen waar het wel voor was, bleek het in weinig gevallen een belangrijke reden om de organisatie te verlaten.

Van Hoof (2002) laat zien dat hoogopgeleiden het hebben van onsympathieke collega's in relatief weinig gevallen aanleiding vinden om van baan te gaan veranderen. Starters daarentegen vinden dit wel een reden die belangrijk kan zijn bij de beslissing om ergens anders te gaan werken.

Er is gevraagd wat de mensen van de sociale component van het werk vonden. Hoe ze de collega's en de sfeer op de afdeling beoordeelden. Hypothese negen is aan deze vraag gekoppeld.

De mensen waren op twee na, allemaal tevreden en enthousiast over de sociale component van het werk. Een vrouwelijke respondent antwoordt:

“Ik ben hier tevreden over. Ik heb altijd met plezier gewerkt. Ik heb veel lol gehad met collega's: erg belangrijk!” (Ex-werknemer 2). Een mannelijke respondent: “Ja, ik zie de mensen nog steeds. Ik drink af en toe nog wat met mijn oude collega's. De sfeer op de afdeling was goed” (Ex-werknemer 4).

Diegenen die niet tevreden waren over de sociale component vonden bijvoorbeeld dat er veel ontevreden mensen rondliepen of incapabele mensen. Één van deze respondent is een starter. Geen van beiden noemt de ontevredenheid over de sociale component als reden voor het wisselen van baan. De hypothese gaat daarom niet op voor deze groep geïnterviewden.

Het blijkt dat wat Van Hoof (2002) beweert over hoogopgeleiden en hoogopgeleide starters gedeeltelijk klopt. Hoogopgeleiden gaan relatief weinig (vertrekredenen die op de zesde plek komt, als vaak genoemde reden) weg, omdat ze ontevreden zijn met de sociale component van werk. Dit klopt met de bevindingen van dit onderzoek. Maar ook de starters uit dit onderzoek vinden dit geen belangrijke reden om weg te

gaan. Dit is in strijd met de beweringen van Van Hoof (2002). Hij geeft namelijk aan dat starters ‘onsympathieke collega’s’ op de vierde plek hebben staan in de top vijf van meest genoemde vertrekredenen.

Van Beek (2000) geeft aan dat vrouwelijke werknemers meer waarde hechten aan de sociale aspecten van werk dan hun mannelijke collega. Om te kunnen achterhalen of dit geldt voor de vrouwen uit deze groep respondenten, is er gekeken naar de verschillen in antwoorden die zij hebben gegeven op de vragen met betrekking tot de sociale component van het werk.

De vier vrouwen en vijf mannen tonen wat verschillen in antwoorden wat betreft de mening over de sociale aspecten van het werk. Van de vier vrouwen is er één niet geheel tevreden met de sociale component van het werk en geeft een andere vrouw aan dat er nog wel wat mag veranderen op het sociale gebied, ondanks het feit dat zij het op haar afdeling naar haar zin had. Zij zegt:

“Ik vind dat er meer georganiseerd had mogen worden om andere collega’s te leren kennen van andere divisies. Één keer per jaar zag ik de mensen van het gebouw op de nieuwjaarsborrel, dat was de enige keer in het jaar. De rest van de tijd liepen we als vreemden langs elkaar” (Ex-werknemer 5).

De andere vrouw geeft aan dat zij het erg belangrijk vindt dat je lol op je werk hebt. Van de mannen is er één niet geheel tevreden over de sociale dimensie van zijn werk en hebben de anderen niets aan te merken op de sociale aspecten van het werk.

Deze resultaten in ogenschouw nemend, blijkt dat de vrouwelijke respondenten zich meer dan de mannelijke storen aan een sociaal mankement en de waarde nog eens extra benadrukken van goede sociale aspecten. Dit doen namelijk drie van de vier vrouwen en van de mannen slechts één. Wat de resultaten betreft komt de verwachting overeen met de resultaten van de gesprekken.

Van Beek (2000) geeft aan dat vrouwelijke werknemers hun baan sneller zullen verwisselen als deze niet aansluit bij de wensen met betrekking tot de combinatie van werk en zorg. Of de volgende hypothese overeenkomt met de resultaten van de interviews is daarom onderzocht.

Op de vraag of de ex-werknemer tevreden was over mogelijkheden met betrekking tot de combinatie van werk en privé (waaronder zorg) en parttime werken, kwamen er eensgezinde antwoorden uit. Op één respondent na was niemand ontevreden over de combinatie van werk en privé en het parttime werken. De enige die wel hier wel ontevreden over was, was een vrouw:

“Ik had een contract van 36 uur en kwam daar elke maand ruim bovenuit. Daar mag best veel meer aandacht voor zijn. Ondanks het feit dat ik geen kinderen heb, heb ik ook behoefte om naar mijn partner, familie en vrienden te gaan. Privé tijd is gewoon belangrijk. Ik wilde graag een betere balans tussen werk en privé en dat is een van de redenen dat ik ben weggegaan” (Ex-werknemer 5).

Ondanks dat diegene die ontevreden is met de werk en privé-mogelijkheden een vrouw is en ook mede door deze ontevredenheid van baan wisselt, komt de hypothese niet overeen met de resultaten van de interviews. Het blijkt namelijk dat de meeste vrouwelijke ex-werknemers de aansluiting bij de wensen met de mogelijkheden tot de werk en privé-combinatie geen belangrijk argument vinden om van baan te wisselen. De hypothese komt daarom niet overeen met de uitkomsten van de dataverzameling. ING heeft 36-urige werkweken hetgeen een paar respondenten al parttime werk vindt. Dit kan een oorzaak zijn van de minimale verschillen tussen mannen en vrouwen wat betreft de combinatie van werk en privé.

De theorie van Van Beek (2000) is niet van toepassing op deze groep vrouwen. Zij geeft aan dat hoogopgeleide vrouwen het niet kunnen combineren van werk en zorg één van de hoofdredenen noemen om ergens weg te gaan.

Er is achterhaald of de bewering van Van Beek (2000) met betrekking tot de loopbaanontwikkeling van vrouwen terugkomt in deze groep respondenten. Zo is er onderzocht of er verschillen zijn in de waardering van de vrouwelijke en de mannelijke werknemer wat betreft de carrière- en doorgroeimogelijkheden, de tevredenheid over de leidinggevende en wat de leidinggevende en de organisatie hadden kunnen doen om hen te behouden. Dit om op deze manier te achterhalen of de vrouwen sneller van baan zijn gewisseld door het gebrek aan stimulering in de loopbaanontwikkeling.

Van de vier vrouwen zijn er twee weggegaan vanwege de bovengenoemde redenen. Eentje zegt hierover:

“Ik had in mijn laatste functie niet echt meer de behoefte om naar een hogere schaal te gaan. Ik wilde graag dat mijn mandje gevuld werd. Op de laatste functie na heb ik altijd een inhoudelijk uitdagende baan gehad. Nu heb ik in mijn nieuwe baan ook een horizontale stap gemaakt. Dus een hogere schaal was niet mijn doel. Nu kan ik mijn kennis verbreden”.

Zij zegt over wat de manager had kunnen doen om haar te behouden:

“De manager was echt alleen bezig met zijn eigen carrière. Hij kon slecht met kritische mensen omgaan en trok zich eigenlijk altijd terug. Hij heeft niet meer gecoached, leidinggegeven en begeleid. De vorige manager dacht altijd positief kritisch mee met mijn carrière” (Ex-werknemer 3).

De andere dame die aangeeft dat de stimulering in haar loopbaan zodanig is geweest dat ze heeft besloten te vertrekken, zegt over wat de organisatie had kunnen doen om haar te behouden:

“Als ik meer geholpen zou worden om een andere functie te vinden door de hele ING groep heen, als er meer faciliteiten voor waren geweest, had ik best binnen de organisatie willen blijven werken, maar dan wel een stapje verder” (Ex-werknemer 6).

Wat de vrouwen betreft komen de resultaten overeen met hypothese 12, er zijn namelijk twee van de vier vanwege het gebrek in de stimulering in de loopbaanontwikkeling vertrokken.

Van Beek (2000) en Van Hoof (2002) geven aan dat mannen veel meer waarde hechten aan de extrinsieke dimensie van werk, zoals het salaris, het respectabel zijn van het werk en de bijkomende zekerheid dan werkende vrouwen. Als een mannelijke werknemer ontevreden is over de extrinsieke factoren van zijn werk zal hij daardoor sneller op zoek gaan naar een andere baan dan zijn vrouwelijke collega.

Van de vijf mannen uit dit onderzoek gaf er één aan dat hij ontevreden was over het salaris en dat dit een belangrijke reden is geweest om te vertrekken. Een andere man geeft aan dat hij de baanzekerheid wel erg prettig vond. Hij heeft uiteindelijk toch ervoor gekozen om voor zichzelf te beginnen. Daarom valt te betwijfelen hoeveel betekenis de zekerheid werkelijk voor deze meneer heeft gehad. De overige mannen geven aan dat ze de zekerheid en het salaris soms tègoed vonden. Iemand zegt daarover:

“Salaris en zekerheid was zelfs tegoed, waardoor veel mensen maar kunnen blijven zitten” (Ex-werknemer 7). Een andere man vindt deze factoren niet van belang: “Zekerheid was er, maar ik was daar niet tevreden of ontevreden over. Het deed me niet zoveel. Het werk was niet respectabel, maar dit zijn zaken waar ik niet mee bezig ben” (Ex-werknemer 8).

Er was één vrouw die over het salaris ontevreden was en mede daarom is weggegaan. Omdat er slechts één man was die zodanige waarde aan deze factoren hechtte dat hij

daarom is weggegaan, maakt duidelijk dat de laatste hypothese niet overeenkomt met de uitkomsten van de interviews.

5.6 Conclusies

Zeven hypothesen blijken van toepassing op deze groep ex-werknemers. Dan blijven er dus zes over die niet opgaan voor deze groep. Met nadruk op deze groep. Het is namelijk zo dat het hier om negen mensen gaat en dat de groep dusdanig klein is dat de uitkomsten daarom niet te generaliseren zijn voor de gehele groep (ex-)werknemers.

Zowel de verwachtingen die overeenkwamen met de resultaten als de verwachtingen waarvan dat niet het geval was, kunnen op toeval berusten. Toch is het interessant om de resultaten in het kort nog eens te behandelen en die vervolgens weer te koppelen aan de onderzoeksvragen. Ten slotte is het antwoord krijgen op de onderzoeksvragen het hoofddoel van het onderzoek.

Uit de antwoorden op de eerste vraag kwam naar voren dat werknemers niet zijn weggegaan, omdat het gras aan de overkant groener was met betrekking tot de organisatie in zijn geheel, maar dat andere factoren hen over de streep hebben getrokken. De verwachting was dat andere factoren hebben meegespeeld in de beslissing om weg te gaan. Dit blijkt ook zo te zijn.

Er zijn namelijk een aantal factoren belangrijk geweest bij de beslissing om van werkgever te veranderen. Factoren als groei, vooruitgang en bereiking en aansluitend de carrière- en doorgroeimogelijkheden zijn vaak afwezig geweest in de (laatste) functie. Vrouwen vonden het gemis aan stimulering in de loopbaanontwikkeling nog vaker een reden om weg te gaan dan hun mannelijke collega's.

Daarnaast werd het gemis aan uitdaging en de overlappende factor ontevredenheid met de inhoud van het werk genoemd als factoren die meespeelde in het besluit om de arbeidsrelatie te verbreken. Het lag dus meer aan de inhoud van de functie waardoor het gras aan de overkant groener leek dan aan de organisatie in zijn geheel.

Verder bleek het dat vrouwen een grotere waarde hechten aan sociale aspecten dan mannen.

Op de centrale vraag kan samenvattend antwoord worden gegeven dat een tweetal factoren van doorslag zijn geweest op het vertrek van de werknemers bij ING. Dit is de ontevredenheid over de carrière- en doorgroeimogelijkheden en alles wat daarbij hoort en de ontevredenheid over de inhoud van de functie, zoals het gemis van uitdaging in het werk.

Het antwoord op de onderzoeksvragen 2 en 3 (“Hoe kan het dat werknemers ongewenst uitstromen?” en “hoe kan dit worden tegengegaan?”) liggen in het

verlengde van het antwoord op de centrale vraag. Mensen gaan dus weg, omdat ze vaak ontevreden zijn over de loopbaanperspectieven en -ontwikkeling en vanwege het gebrek aan een goede inhoud van het werk. Om dit tegen te kunnen gaan zullen er bijvoorbeeld verbeteringen moeten komen op het gebied van het loopbaanbeleid en de loopbaanmogelijkheden binnen ING en zullen managers in de gaten moeten houden dat mensen iets in het vooruitzicht gesteld wordt.

Daarnaast zullen managers regelmatig navraag moeten doen bij hun medewerkers of de inhoud van het werk nog wel aan hun wensen voldoet. Dit zal vaker gedaan moeten worden dan wat tegenwoordig de norm (één of twee keer per jaar) binnen het bedrijf is.

Op de vraag hoe ze het zouden vinden om na een half jaar nog eens benaderd te worden om weer terug te komen antwoorden de meeste ex-werknemers positief. De meeste zouden wel weer terug willen komen, maar op voorwaarde dat er wel een mooi aanbod voor hen ligt in de vorm van een groeipad of betere plek in de organisatie. Hieruit blijkt dat mensen ING een goede werkgever vinden en dat zij best zouden willen terugkomen maar deze generatie werknemers, ook wel postmoderne hedonisten genoemd, stellen wel bepaalde eisen aan het werk, dat het leuk en uitdagend moet zijn.

6 Conclusies

6.1 Inleiding

Na het ontwikkelen van de probleemstelling, de centrale onderzoeksvraag, en de deelvragen zijn er op basis van de literatuurstudie hypothesen gevormd. De hypothesen zijn gebruikt om de vragenlijsten te kunnen maken. Vervolgens zijn deze vragenlijsten aan mensen van HR-Nederland, lijnmanagers, HR-consultants en ex-werknemers voorgelegd.

De belangrijkste resultaten uit dit onderzoek zullen in paragraaf 6.2 behandeld worden in het licht van de probleemstelling en de deelvragen. Daarna zullen er ideeën gegeven worden voor volgend onderzoek.

6.2 Terugblik

Vergrijzing en ontgroening zijn ontwikkelingen waar de hele Nederlandse samenleving mee te maken heeft. Het tekort aan jonge en hoogopgeleide werknemers zal naar verwachting steeds groter worden. Daarom is het interessant om te onderzoeken wat de wensen en eisen zijn van deze mensen, zodat werkgevers kunnen voorkomen dat werknemers vertrekken.

In het tweede hoofdstuk worden de ideeën van Herzberg (1966) weergegeven. Hij stelt dat mensen gemotiveerd en tevreden zijn als men niet ontevreden is over de contextuele factoren en de motivatiefactoren aanwezig zijn.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de tweefactorentheorie van Herzberg (1966) niet altijd hoeft op te gaan. Twee ex-werknemers waren namelijk niet ontevreden over de contextuele factoren en gaven daarnaast aan dat de motivatiefactoren aanwezig waren. Ondanks dit zijn ze toch van werkgever veranderd.

Ook de ideeën van Peters (1992) over de betrokkenheid bij de organisatie die ervoor zorgt dat iemand wisselt van baan, gelden niet voor deze groep respondenten. Bijna alle respondenten voelden zich namelijk erg betrokken, maar zijn wel weggegaan bij deze organisatie. Blijkbaar is het gevoel van betrokkenheid niet altijd van belang bij het wisselen van werk en gaat de theorie van Peters (1992) dus niet altijd op.

Van Hoof (2002) geeft aan dat in de top vijf van vertrekredenen voor hoogopgeleiden 'salarisaspecten' en 'het ontbreken van stimulerende leiding' staan. Uit de toetsing van de hypothesen met betrekking tot deze vertrekredenen blijken deze niet zodanig belangrijk te zijn dat de respondenten daarom zijn vertrokken. Het valt daarom te betwijfelen of deze redenen voor de groep respondenten in de vertrek top vijf staan. Hij geeft daarnaast aan dat starters 'onsympathieke collega's' een erg belangrijke

redenen vinden om van baan te veranderen. Dit is ook in strijd met de uitkomsten van de interviews. Deze bewering van Van Hoof blijkt niet voor deze starters op te gaan. De redenen 'gebrek aan uitdaging', inhoudelijk oninteressante functie' en 'weinig carrière en doorgroeimogelijkheden' zijn voor deze groep respondenten wel een belangrijke reden geweest om te vertrekken. Dit komt overeen met de redenen die in de top vijf van belangrijkste redenen van Van Hoof (2002) staan. Het merendeel van de top vijf van vertrekredenen van hoogopgeleiden van Van Hoof (2002) gaat ook voor deze groep werknemers op. De bevindingen van Van Hoof (2002) worden gestaafd door de resultaten uit dit onderzoek.

De bewering dat vrouwen meer waarde hechten aan sociale aspecten van werk dan mannen (Van Beek 2000) blijkt ook voor deze groep op te gaan. Dit bevestigt de theorie van Van Beek (2000).

Dat vrouwelijke werknemers het gebrek aan mogelijkheden om werk en privé te combineren, een hoofdreden vinden om ergens te vertrekken, komt niet overeen met de resultaten van de interviews. Maar de bewering dat vrouwen als belangrijke vertrekreden het gebrek aan stimulering in de loopbaan ontwikkeling noemen, is ook bij de geïnterviewde dames het geval. Het eerst en het laatst genoemde idee van Van Beek (2000) is blijkbaar terecht.

Van Beek (2000) en Van Hoof (2002) stelden dat mannen meer waarde hechten aan de extrinsieke factoren van werk dan vrouwen. Voor de mannen in deze studie ging deze theorie niet op. Of de theorie voor andere mannelijke werknemers op gaat, is daarom ook maar de vraag.

Voor ING zijn werknemers, vooral de *Keyplayers*, die ongewenst vertrekken op allerlei manieren een verlies voor de organisatie. Er zullen bijvoorbeeld kosten gemaakt moeten worden om iemand anders de lege plek te laten opvullen. Naast het materiële verlies voor de organisatie is er ook het verlies aan immateriële zaken. Zo geven de meeste respondenten uit dit onderzoek aan, dat het immateriële verlies voor ING het verloren gaan van specifieke kennis en vaardigheden is. Deze kennis en vaardigheden zijn goed voor de functie die de persoon vervult en voor functies in de toekomst.

Mensen besluiten toch om weg te gaan bij deze organisatie om vervolgens ergens anders aan de slag te gaan. De HR-consultants, lijnmanagers en de ex-werknemers, voornamelijk de vrouwelijke ex-werknemers, geven aan dat zij zijn vertrokken vanwege de ontevredenheid in de dimensie doorgroei- en promotiemogelijkheden. De ex-werknemers voegen daar nog aan toe dat men over de intrinsieke factoren niet tevreden waren, oftewel de expressieve dimensie.

De meeste respondenten (lijnmanager en HR-consultants) denken dat ongeveer 90% van de werknemers die weggaat gewenst vertrekt en 10% ongewenst. Omdat 10% van deze organisatie met tienduizenden werknemers in Nederland een groot verlies (een paar honderd: HRN Bedrijfsbureau 2004) voor ING betekent, zal gekeken moeten worden naar de mogelijkheden om mensen te behouden.

Het overgrote deel van de ex-werknemers zou wel weer eens terug willen komen bij ING. Zij vinden haar een goede werkgever met goede secundaire arbeidsvoorwaarden en andere gunstige bijkomstigheden. Alleen zouden zij dan wel een goed aanbod willen krijgen. Zij willen een leuke functie aangeboden krijgen met goede arbeidsvoorwaarden en toekomstperspectief. Kortom zij willen niet terugkomen om vervolgens weer ontevreden te zijn over de zaken waar zij in het verleden voor zijn weggegaan.

6.3 Volgend onderzoek

De uitkomsten van dit onderzoek zijn gebaseerd op gesprekken met negen ex-werknemers. Net als in de top vijf in het onderzoek van Van Hoof komen het gebrek aan uitdaging, de inhoudelijk oninteressante functie en de carrière- en / of doorgroeimogelijkheden als vaakst genoemde vertrekredenen uit de bus.

De ontevredenheid met het salaris, het gebrek aan stimulering door de leidinggevenden en onsympathieke collega's (de sociale component van het werk) bevinden zich echter ook in de top vijf van vertrekredenen voor hoogopgeleiden en hoogopgeleide starters. Deze blijken geen belangrijke rol te hebben gespeeld in het vertrek van deze respondenten. Dit kan een aanwijzing zijn dat werknemers de laatste vier jaar minder waarde zijn gaan hechten aan de bovengenoemde vertrekredenen. Het zou daarom interessant zijn om in een volgend onderzoek andere hoogopgeleiden werknemers te vragen naar hun (belangrijkste) redenen tot vertrek.

Het is duidelijk dat deze ex-werknemers meer behoefte hebben aan begeleiding en stimulering in de loopbaanontwikkeling. Hoe vaak en op welke manier werknemers hierin gecoached willen worden, kan daarom een uitgangspunt voor een volgend onderzoek zijn. De uitkomsten van dit onderzoek zullen voor ING en andere werkgevers interessant zijn, omdat zij door deze informatie weet welke structurele aanpassingen zij kan doen op het gebied van loopbaanbeleid, zodat uiteindelijk minder mensen ongewenst zullen vertrekken.

Omdat er in vorig onderzoek nog niet of nauwelijks onderscheid gemaakt is tussen verschillende sectoren wat betreft de vertrekredenen van werknemers, zal het

wetenschappelijk relevant zijn om de verschillen en de overeenkomsten in vertrekmotieven van mensen van verschillende sectoren te onderzoeken.

Daarnaast is dit maatschappelijk relevant, vanwege het bedrijfsbeleid dat organisaties kunnen aanpassen op de wensen van hun werknemers. Als mensen minder switchen van organisatie hoeft de organisatie uiteindelijk minder geld te besteden aan de werving van nieuw personeel. De organisatie kan dit geld in andere zaken steken als bijvoorbeeld scholing van managers. Dit kan in het voordeel zijn van de werknemers van het desbetreffende bedrijf, omdat ze door de manager bijvoorbeeld beter begeleid worden in hun ontwikkeling.

7 Aanbevelingen

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen zowel aanbevelingen gedaan worden voor het behoud van werknemers als aanbevelingen in de vorm van een voorstel voor een nieuwe vorm van exit-analyse. In de eerste paragraaf (7.2) zullen de beleidsaanbevelingen aan de orde komen. De laatste paragraaf zal in het teken staan van de nieuwe vorm van exit-analyse.

7.2 Beleidsaanbevelingen

Hoogopgeleide, jonge werknemers zijn vooral in de eerste fase van hun carrière aan het ontdekken wat voor soort werk en organisatie zij leuk vinden. Het zal daarom soms onmogelijk zijn om starters te behouden. Sommigen mensen, zoals bleek uit de interviews met ex-werknemers, zijn namelijk op zoek naar iets wat ING hun niet kan bieden. Zo ging er iemand weg omdat zij graag in een niet-commerciële, kleine organisatie wilde werken en iemand anders omdat hij een consultancy functie ambieerde. In deze gevallen is het onmogelijk om de werksituatie aan te passen op de werknemer.

Als werknemers echter zijn weggegaan vanwege de ontevredenheid over de carrière- en / of doorgroeimogelijkheden of de inhoud van het werk, valt daar wel wat aan te veranderen. Als iemand nieuw is, moet je gelijk goed beginnen. De ex-werknemers die via een traineeship of het Talent Programme ingestroomd waren, waren daar matig tevreden over. Ze waren over zowel de inhoud van de programma's als over de begeleiding niet enthousiast. Dit is geen optimale start van een loopbaan. Mensen die jong en hoogopgeleid zijn, kortom de *Keyplayers* van ING, moeten vanaf het begin goed begeleid worden en een inhoudelijk interessant programma worden voorgeschoteld. De jonge werknemer wil leuk en uitdagend werk, anders zal hij snel weer vertrekken.

De lijnmanagers geven in de gesprekken aan dat ze zichzelf en hun collega's als zeer belangrijk zien in het proces van het behouden van werknemers. Zij zijn diegenen die op de werkvloer bezig zijn en in direct contact staan met de werknemers. Lijnmanagers zouden daarom vaker met hun medewerker om de tafel moeten gaan zitten om de wensen ten aanzien van de loopbaan en de inhoud van het werk te bespreken.

Managers kunnen beter geschoold worden in de loopbaancoaching van werknemers en eventueel zelfs afgerekend worden op het nalaten van goede loopbaanbegeleiding.

Om erachter te komen of werknemers gefrustreerd zijn door slechte loopbaanbegeleiding door hun manager, hetgeen aanleiding heeft gegeven tot vertrek, zou de nieuwe vorm van exit-analyse voor gebruikt kunnen worden.

7.3 Exit-analyse

Uit gesprekken met HR-consultants en lijnmanagers bleek dat er behoefte is aan een (nieuw) exit-instrument. De meeste ex-werknemers hebben bij het vertrek geen exit-gesprek gehad. Zij geven aan dat zij dit wel graag gehad hadden.

Een exit-vragenlijst is een goed instrument om belangrijke (uitstroom) informatie te krijgen. Met het oog op de toenemende tekorten aan jonge en hoogopgeleiden, zal het verstandig zijn om weer exit-gesprekken te gaan voeren en de resultaten te registreren.

De vragenlijst zal alleen aan de mensen moeten worden voorgelegd die weggaan uit de organisatie. Dit is, in tegenstelling tot het vertrek naar een andere afdeling of organisatieonderdeel, een verlies voor de organisatie en daarom de meest relevante doelgroep om daarvan de vertrekredenen te onderzoeken.

Voor de objectiviteit van de scheiding gewenste / ongewenste uitstroom zal afgebakend moeten worden wat ongewenst vertrek inhoudt (specifieke kennis en kunde die goed is voor deze functie en voor functies in de toekomst) en wat gewenst, zodat door iedereen hetzelfde bedoeld wordt met 'ongewenst vertrek'. Op deze manier zullen de uitkomsten een redelijk betrouwbaar verhoudingscijfer (gewenst/ongewenst) opleveren.

Naast kennis over het aandeel ongewenst uitgestroomde werknemers is het ook mogelijk om de groep mensen die vanwege de VUT of het pensioen is vertrokken te filteren. Deze mensen hebben jarenlange werkervaring en daarom is het interessant om van hen te horen hoe zij over de organisatie denken, maar omdat dit de oude generatie werknemers is, hoeft beleid niet meer op hun wensen aangepast te worden. Het meest relevant zijn toch wel de vertrekmotieven van de mensen die onder de veertig zijn en ongewenst zijn weggegaan bij ING. Boven de veertig switchen mensen nauwelijks nog van baan en zullen daarom niet zo snel de organisatie verlaten ondanks de ontevredenheid over bepaalde zaken. Van mensen onder de veertig is de kans het grootst dat zij weg zullen gaan en kunnen terugkeren naar ING. Het is interessant dat beleid op de wensen aangepast wordt; zij zijn immers de werknemers die de organisatie het liefst behoudt (Keyplayers). Daarnaast zullen zij wensen en vertrekmotieven hebben die overeenkomen met die van hun generatiegenoten. Het beleid zal dan op de wensen van de mensen die werkzaam zijn in de organisatie aansluiten en op de ex-werknemers als zij besluiten terug te keren naar ING.

De vragenlijst zal moeten worden ingevuld door een onafhankelijk HR persoon en de medewerker. Dit om de objectiviteit van de antwoorden te bevorderen.

Het gesprek zal gehouden moeten worden op de laatste werkdag(en). Het is verstandig om de vragenlijst voor het exit-gesprek naar de vertrekkende werknemer te mailen of sturen, zodat hij even de tijd heeft om over de antwoorden na te denken.

Werknemers zijn mensen met verschillende persoonlijkheden en behoeften (Watson 1995). Het exit-instrument zal ontworpen moeten zijn om de rode draad te kunnen ontdekken in de verschillende beweegredenen voor vertrek. De exit-vragenlijst zal maximaal 15 vragen moeten bevatten. Er moet een beperkt aantal open vragen in staan. Antwoorden op gesloten vragen zijn beter te vergelijken, dan antwoorden op open vragen, maar open vragen geven (wat) gedetailleerdere informatie. De vragenlijst moet compact zijn met een aantal hoofdpunten.

Het doel van de exit-vragenlijst bepaalt wat er met de resultaten van de vragenlijst gedaan moet worden. Is de vragenlijst bedoeld om alleen 'awareness' te creëren of daadwerkelijk maatregelen en plannen te maken en door te voeren om mensen te behouden. Als het eerstgenoemde de bedoeling is, hoeven er geen actieplannen gemaakt te worden en structurele veranderingen te worden doorgevoerd. Dan zal er slechts per kwartaal of half jaar gerapporteerd hoeven worden over de balans ongewenste en gewenste uitstroom.

Als men met de exit-uitkomsten iets wil doen, moeten er concrete maatregelen geformuleerd worden, zodat er op een relatief effectieve manier iets mee gedaan kan worden. Anders heeft het weinig zin zo'n vragenlijst te laten circuleren.

Er is vanuit de lijnmanagers (en één HR-consultant) een roep om echt iets te doen met de resultaten van de vragenlijsten, zoals het maken van actieplannen of structurele aanpassingen van bijvoorbeeld het loopbaanbeleid.

Als men daadwerkelijk uitstroom van mensen in de eerste fase van hun loopbaan wil voorkomen, zullen de resultaten van de exit-vragenlijst gebruikt moeten worden. De uitkomsten zullen ergens verzameld moeten worden, bijvoorbeeld bij een bepaalde HR persoon per divisie.

Er zal daarnaast regelmatig, één keer per kwartaal of één keer per half jaar, gerapporteerd moeten worden door diegene van HR aan de HR adviseurs en het MT. De rapportage zal zowel in cijfers (ongewenste / gewenste uitstroom) gedaan moeten worden, als in veel voorkomende redenen van vertrek. Iemand zal dit als vaste taak op zich moeten nemen.

Als blijkt dat er structurele aanpassingen nodig zijn van bijvoorbeeld loopbaanbeleid en salariëring, zal het regelmatig verslag uitbrengen aan het MT nodig zijn om structurele veranderingen te laten plaatsvinden.

De verkregen informatie zal daarnaast teruggekoppeld moeten worden aan de lijnmanagers en eventueel zullen zij verantwoording moeten afleggen over de mensen die zijn weggegaan. Als blijkt dat lijnmanagers nalatig zijn geweest, zullen ze daar op aangesproken moeten worden.

Alleen door werkelijk maatregelen te treffen en veranderingen door te voeren aan de hand van de resultaten van de exit-vragenlijst, is het mogelijk om ongewenste uitstroom van Keyplayers en andere waardevolle werknemers te verminderen. Zie de bijlagen voor de concept exit-vragenlijst.

Als het niet gelukt is om waardevolle medewerkers te behouden, kan een HR persoon de vertrokken mensen na een half jaar benaderen. Dit om te vragen naar de ervaringen bij de nieuwe werkgever en andere onderzoeksvragen die gebruikt kunnen worden om zittende werknemers te behouden. Als blijkt dat iemand graag weer terug zou willen komen, zal een volgend gesprek eraan gekoppeld moeten worden, er kunnen niet direct toezeggingen worden gedaan. Het moet eerst duidelijk zijn waarom iemand in het verleden is weggegaan, zodat diegene bij terugkomst niet weer ontevreden is. Daarnaast moet er met de manager overlegd worden of de werknemer nog steeds waardevol is voor het team en of er een vacature vrij is. Als dit allemaal positief is, zal de HR persoon de zaak aan de betreffende manager moeten overdragen. De manager zal de ex-werknemer weer terug moeten vragen, mits de relatie tussen medewerker en werkgever goed was bij vertrek.

Het blijkt dat er wat betreft het terughalen geen standaardregel ingevoerd kan worden. Er moet per vertrokken werknemer worden gekeken of iemand weer terug kan komen. Als men bij vertrek een ongewenst uitgestroomde werknemer was, kan dit na een half jaar best veranderd zijn.

I. Bijlagen

A. Vragenlijst lijnmanagers

1. Wat verstaat u onder ongewenst uitstromen? Voor wie was dit ongewenst? (vd organisatie, vd afdeling/divisie voor uzelf)
2. Waarom gingen mensen (ongewenst) weg?
(Redenen literatuur: gebrek promotie/groeimogelijkheden, soc.factoren, salaris/extrinsieke, inhoudelijke/intrinsieke factoren/ ING redenen:arbeidsomstandigheden, ander soort werk, overplaatsing, reorganisatie, betere vooruitzichten, hoger salaris, ongeschikt voor functie, emigratie, administratieve redenen, ontslag binnen proeftijd, arbeidsongeschiktheid, studie, uitzending naar buitenland, verhuizing, gezinsuitbreiding, vestiging als zelfstandige, overig gedwongen ontslag, overige initiatieven)
3. Welke redenen vindt u ongewenst hiervan?
4. Vond u dit logisch dat ze weggingen? (vanwege pers.cap jammer maar geen mogelijkheden meer in de org.)
5. Kunt u een indicatie geven van de verhouding gewenst/ongewenst van de mensen die in uw directe omgeving zijn uitgestroomd?
6. Wat denkt u dat er verandert kan worden, zodat ongewenste uitstroom voorkomen kan worden?
7. Zijn er al mogelijkheden aanwezig om ongewenste uitstroom te voorkomen?

Dan nog wat vragen met betrekking tot de nieuwe vorm van exitanalyse:

8. Zou u willen dat er weer een exit-analyse instrument komt?
9. Hoe zou de vragenlijst ingevuld moeten worden?
(medewerker zelf invullen, de manager/directe leidinggevende van de uitgestroomde werknemer, onafhankelijk persoon van het HR service center.)

10. Wat vindt u van de vragen v.d. oude vragenlijst?

- ik heb een goede introductie gehad
- De verwachtingen die ik ten opzichte van mijn werk had, kwamen overeen met de werkelijkheid.
- Om welke redenen koos u voor een functie bij ING?
- Wat waren de positieve en negatieve kanten van de functie?
- Vragen over de toekomstige werksituatie?

11. Suggesties voor een nieuwe?(aantal/soort vragen)

12. Wat vindt u van het idee om na een half jaar weer contact op te nemen met mensen die ongewenst uitgestroomd zijn? Met de intentie ze weer terug te laten komen?

13. En door wie zou dit contact moeten worden opgenomen? (Door de manager die direct betrokken is geweest bij het vertrek van een persoon/direct leidinggevende of een onafhankelijk persoon van het HR Service Center?)

14. Hoe wilt u bij het proces van het terughalen van de werknemer betrokken worden?

B. Vragenlijst HR-Consultants

1. Hoe zit de exit-procedure in elkaar?
2. Welke vragenlijst gebruikt u?
3. Bepaalt u aan de hand van gewenst/ongewenst het doen van het interview?
4. Wie vult de vragenlijst in?
5. Hoe bevalt deze procedure?
6. Hoe bevalt de vragenlijst?
7. Suggesties voor een betere lijst? (soort en aantal vragen)

Dan nog wat vragen over ongewenst vertrek

8. Wat vindt u ongewenst vertrek?
9. Waarom gingen deze mensen weg?
10. Vond u het logisch dat ze weggingen?
11. Kunt u een indicatie geven van de verhouding gewenst/ongewenst?
12. Wat kan er verandert worden zodat ongewenste uitstroom voorkomen kan worden?(zijn deze mogelijkheden aanwezig?)
13. Wat vindt u van het idee om mensen na een half jaar weer terug te laten komen?
14. Door wie zou dit contact opgenomen moeten worden?
15. Hoe wilt u bij dit proces van terughalen betrokken worden?

C. Vragenlijst ex-werknemers

Naam werknemer:

Leeftijd werknemer:

Duur dienstverband bij vertrek:

Hoeveel functies vervuld:

Salarisschaal:

Alleen te beantwoorden door de werknemer met een HBO- of WO-opleiding / die een traineeship of Talent Programme heeft gevolgd.

1. Werd je goed opgevangen toen je begon bij ING?
2. Was je tevreden over de inrichting van het traineeprogramma/Talent Programma? Zo nee, waarom niet?
3. Was je tevreden over de begeleiding? Zo nee, waarom niet?
4. Zijn je verwachtingen ten aanzien van dit programma uitgekomen? Zo nee, waarom niet?

Door elke werknemer te beantwoorden:

5. Hoe kijk je nu na een half jaar tegen ING als werkgever aan?
6. A. Wat is de reden dat je bij ING bent komen werken?
B. Zijn je verwachtingen ten aanzien hiervan uitgekomen?
7. Heb je destijds een goede introductie gehad?
8. A. Waren motivatiefactoren (satisfiers) aanwezig? (bereiking, groei, vooruitgang, verantwoordelijkheid en het werk zelf.)
B. Was u tevreden over de contextuele factoren (dissatisfiers) zoals salaris, status, veiligheid, werkvoorwaarden, supervisie en bedrijfsbeleid?
9. Een aantal aspecten vormen de inhoud van het werk, namelijk: De mogelijkheden voor het nemen van initiatieven door de werknemer, het wel of niet maatschappelijk nuttig zijn van het werk, is het een baan die men het gevoel geeft iets te kunnen bereiken, is het een verantwoordelijke job, is het interessant werk, de mate van autonomie in de vervulling van de

- functie, een afwisselende baan, de mate van aansluiting van het werk bij de capaciteiten van de werknemer. Was u ontevreden over 1 van deze aspecten? Zo ja, waarom?
10. Aspecten die buiten het werk zelf liggen zijn het salaris, de bijkomende zekerheid, het respectabel zijn van het werk? Was u over 1 van deze aspecten ontevreden? Zo ja, waarom?
11. Aspecten die onder de carrière- en doorgroeimogelijkheden zijn de mogelijkheid tot doorstroming naar hogere functies of de mogelijkheid tot doorstroming naar inhoudelijk uitdagender functies. Was u ontevreden over 1 van deze factoren? Zo ja, waarom?
12. Aspecten die onder de gemaksfactoren vallen zijn de werktijden, vakantiedagen, fysieke arbeidsomstandigheden, de voorzieningen die het hebben van de baan bood en de werkdruk? Was u over een van deze factoren ontevreden? Zo ja, waarom?
13. Aspecten die onder de sociale component van het werk vallen zijn de sfeer op de afdeling en de relaties met collega's? Was u over 1 een van deze factoren ontevreden? Zo ja, waarom?
14. Was u tevreden over uw leidinggevende? Zo nee, waarom niet?
15. Was u tevreden over de mogelijkheden tot het combineren van werk en privé (zorg)? Zo nee, waarom niet?
16. Had u ooit de behoefte om parttime te gaan werken? Zo ja, was dit mogelijk?
17. Bent u hoofdkostwinner?
18. Voelde u zich betrokken bij de organisatie?
19. Waarom ga je weg bij ING?
- A. Vanwege organisatie? Zo ja, waarom?
 - B. Vanwege de afdeling? Zo ja, waarom?
 - C. Vanwege de functie? Zo ja, waarom?
20. Wat is de doorslaggevende reden?
21. Wat had de manager kunnen doen om u te behouden?

22. Wat had de organisatie kunnen doen om u te behouden?
23. Wat heeft deze werkgever u te bieden wat ING niet te bieden heeft?
24. Zou u na nog eens benaderd willen worden na een half jaar met de vraag of u terug zou willen komen?
25. Heeft u nog suggesties voor de nieuwe exit-vragenlijst?

D. Exit-vragenlijst

Naam werknemer:

Leeftijd werknemer:

Duur dienstverband bij vertrek:

Hoeveel functies vervuld:

Salarisschaal:

Is de werknemer gewenst of ongewenst vertrokken?

(Ongewenst is: als iemand weggegaan is die specifieke kennis en kunde bezat die goed is voor de huidige functie en de functies in de toekomst. Het is een verlies voor de organisatie.)

Alleen in te vullen door de werknemer met een HBO- of WO-opleiding / die een traineeship of Talent Program heeft gevolgd.

1. Werd u goed opgevangen toen u begon bij ING?
2. Was u tevreden over de inrichting van het traineeship/Talent Program? Zo nee, waarom niet?
3. Was u tevreden over de begeleiding? Zo nee, waarom niet?
4. Zijn uw verwachtingen ten aanzien van dit programma uitgekomen? Zo nee, waarom niet?

Door elke werknemer in te vullen:

5. A. Wat is de reden dat u bij ING bent komen werken?
B. Zijn uw verwachtingen ten aanzien hiervan uitgekomen?
6. Een aantal aspecten vormen de inhoud van het werk, namelijk: De mogelijkheden voor het nemen van initiatieven door de werknemer, het wel of niet maatschappelijk nuttig zijn van het werk, is het een baan die men het gevoel geeft iets te kunnen bereiken, is het een verantwoordelijke job, is het interessant werk, de mate van autonomie in de vervulling van de functie, een afwisselende baan, de mate van aansluiting van het werk bij de capaciteiten van de werknemer. Was u ontevreden over 1 van deze aspecten? Zo ja, welke
7. Aspecten die onder de carrière- en doorgroeimogelijkheden zijn de mogelijkheid tot doorstroming naar hogere functies of de mogelijkheid tot

- doorstroming naar inhoudelijk uitdagender functies. Was u ontevreden over 1 van deze factoren? Zo ja, welke?
8. Aspecten die onder de gemaksfactoren vallen zijn de werktijden, vakantiedagen, fysieke arbeidsomstandigheden, de voorzieningen die het hebben van de baan bood en de werkdruk? Was u over een van deze factoren ontevreden? Zo ja, waarom?
 9. Aspecten die onder de sociale component van het werk vallen zijn de sfeer op de afdeling en de relaties met collega's? Was u over 1 een van deze factoren ontevreden? Zo ja, welk?
 10. Was u tevreden over uw leidinggevende? Zo nee, waarom niet?
 11. Was u tevreden over de mogelijkheden tot het combineren van werk en privé (zorg)? Zo nee, waarom niet?
 12. Waarom gaat u weg bij ING?
 - A. Vanwege organisatie? Zo ja, waarom?
 - B. Vanwege de afdeling? Zo ja, waarom?
 - C. Vanwege de functie? Zo ja, waarom?
 13. Wat is de doorslaggevende reden?
 14. Had de manager of organisatie nog iets kunnen doen om u te behouden? Zo ja, wat?
 15. Wat heeft deze werkgever u te bieden wat ING niet te bieden heeft?
 16. Zou u na (een half jaar) bepaalde tijd nog eens benaderd willen worden met de vraag of u terug zou willen komen?

II. Literatuur

Boeken en artikelen

- Beek, A. van en W. Henderikse (2000) *Regretted losses: voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top* Utrecht: De Jong & van Doorne-Huiskes
- Beets, G. (2000) *Rimpels in Europa* Demos, pp. 85-88 uit: CBS (1981) *Aging in the Netherlands* Den Haag: Staatsuitgeverij
- Berg, J. van den, L. van den Broek en L. Wijchers (1996) *Mobiliteit: voor alle leeftijden* Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie bv.
- Berkel, L.L. van, *Jobhoppen* (2003) Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam Opleiding Bedrijfskunde
- Borghans, L. (1996) *Mobiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt* Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt
- Borghans, L. e.a. (1998) *Toekomstverkenning arbeidsmarkt en scholing tot 2007* Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt
- Braster, J.F.A. (2000) *De kern van casestudy's* Assen: Van Gorcum
- Breukelen, J.W.M van (1991) *Personeelsverloop in organisaties*; Proefschrift Rijksuniversiteit Leiden
- Bridges, W. (1995) *JobShift: de vaste baan gaat eraan* Zaltbommel: Thema; bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij
- CBS/CPB, (1997) *Bevolking en arbeidsaanbod: drie scenario's tot 2020* Den Haag: SDU uitgevers
- Commissie Sociaal-Economische Deskundigen, (CSED) (2001) *Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen* Den Haag: SER

- Dekker, R (1992) *Methodiek en structuur arbeidsmarktmodule I see!* Maastricht: Research centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, faculteit der Economische Wetenschappen, Rijksuniversiteit van Limburg
- Durkheim, E. (1984) *The Division of Labour in Society* transl. W.D. Halls Londen: Macmillan
- Emancipatiemonitor, (2000) *Emancipatiemonitor 2000* pp.69 en 70
- Goldthorpe, J.H., D. Lockwood, F. Bechhofer and J. Platt (1968) *The affluent worker: industrial attitudes and behaviour*, Cambridge: Cambridge University Press
- Gouldner, A.W. (1957) Cosmopolitans and Locals *Administrative Science Quarterly* 2
- Halman, L. (2001) *The European Value Study: A Third Wave* Source book of the 1999/2000 European Value Study Surveys Tilburg: EVS, WORC, Tilburg University
- Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of Man*, Cleveland, Ohio: World Publishing Company
- Hofmans, M.G. (1996, januari) De arbeidsmobiliteit van werknemers *Sociaal-Economische maandstatistiek*, jaargang 13, p 9-11
- Hoof, J. van, E Bruin, M. Schoemaker en A. Vroom (2002) *Werk(en) moet wel leuk zijn; Arbeidswensen van Nederlanders* Den Haag: Koninklijke van Gorcum
- Hostmann, C. (2003, mei) *De toekomst staat nu voor je open; over startende academici en hun quarterlife crisis* afstudeerscriptie opleiding Sociologie Erasmus Universiteit Rotterdam
- Jong, A. (2003) de Bevolkingsprognoses 2000-2050: veronderstellingen en methodiek In CBS *Maandstatistiek van de bevolking* pp. 17-21 Voorburg/Heerlen: CBS
- Kampermann, A. (2001, november) Het binden en boeien van jonge werknemers *Checklisten personeelsmanagement*, aflevering 37, p 3
- Klooster, E. van 't (2005, april-mei) Jobhopper kruipt uit zijn schuilplaats *Memory Magazine* jaargang 8, p. 42-43

- Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilisation* New York: Macmillan
- Mentality-onderzoek, (2002) op de website van *Motivaction*
- MOW International Research Team, (1987) *The Meaning of Working* London: Academic Press
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, (2000) *Sociale Nota 2001* Den Haag: SDU p.144
- Mok, A.L. (1990) *In het zweet uws aanschijns...;inleiding in de arbeidssociologie* Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese
- Ophem, J.C.M. van (1989) *Theoretical and empirical studies on job mobility* Alblasterdam: Offsetdrukkerij Kanters bv
- Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, (1991a) *Tendrapport Vraag naar Arbeid*, Den Haag: OSA: DOP
- Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (2003) *Tendrapport Vraag naar arbeid* Tilburg: Universiteit van Tilburg/ OSA
- Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (2004) *aanbod van arbeid 2003* Tilburg: OSA
- Peiperl, M, M. Arthur, R. Coffee en T. Morris (2000) *Career Frontiers: New conceptions of Working Lifes* New York: Oxford University Press Inc.
- Peters, A, F. Tazelaar en W. Jansen (1992) *Sociale Hulpbronnen, arbeidsmarktgedrag en baanmobiliteit* Den Haag: OSA
- Pinedo, D. (2003, 9 april) Maandenlang thuis op de bank *NRC Handelsblad*
- Schein, E.H. (1978) *Career dynamics: matching individual and organizationel needs* Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company
- Smulders, P.G.W., F. Andries en F. Otten (2001) Hoe denken Nederlanders over hun werk....? Opzet, kwaliteit en eerste resultaten van de TNO Arbeidssituatie Survey Hoofddorp: TNO Arbeid

- Spangenberg, F., e.a. (z.j.), Research Note: *Postmaterialists or postmodern hedonists?* interne publicatie van Motivaction, Amsterdam
- Taylor, F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management* New York: Harper
- Timmerhuis, V.C.M. en H.J.J.M Vermeulen (1993) *Arbeidsmobiliteit van wetenschappelijk personeel: een empirisch onderzoek naar feitelijke mobiliteit, redenen van non-mobiliteit en mobiliteitsbeleid* Tilburg: IVA Tilburg
- Vissers, A.C.M. en W.N.J. Groot (1988) *Arbeidsmobiliteit, beloning en loopbaan: de flexibiliteit van werkenden en werklozen* 's-Gravenhage: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek
- VNU (2001) *Bereik Onderzoek Arbeidsmarkt; het meest complete arbeidsmarktonderzoek van Nederland* Haarlem: VNU business Publications
- Watson, T.J. (1995 derde editie) *Sociology work and industry* Londen: Routledge
- Watson, W (1964) Social mobility and social class in industrial communities in M. Gluckman, and E. Devon *Closed Systems and Open Minds* Edinburgh: Oliver & Boyd
- Westen A.C.M. van (1995) *Unsettled: low-income housing and mobility in Bamako, Mali* Utrecht: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen Universiteit Utrecht
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), (2000) *Doorgroei van de arbeidsparticipatie; Rapporten aan de regering nr.57*, p.113 Den Haag: SDU Uitgevers
- Zijderveld, I.M.M. van (1999) *Belangrijkste aspecten in een baan, overeenkomsten en verschillen tussen jongeren*, afstudeerscriptie aan de Universiteit van Leiden

Internet

cbs.nl/nl/cijfers/statline *Statline databank*: tabellen en statistieken over 2002, 2003 2004 en 2005, geraadpleegd op 17 mei 2005

cbs.nl Traag (2005) *Nederlandse bevolking steeds hoger opgeleid*
Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de statistiek, geraadpleegd op 28 juli
2005.

intermediar.nl/ artikelen (2003) *De grijze brij dat worden wij*, geraadpleegd op
4 mei 2005

sofokles.nl (2005) *Knelpunten*, geraadpleegd op 24 augustus 2005

Overige bronnen:

Bank A (2005) *Sociaal overzicht 2004*

Bank B (2001) *Sociaal jaarverslag 2000*

Bank B (2003) *Sociaal jaarverslag 2002*

Bank C *Notities aangaande exit-analyse 2002, 2003 en 2004*

Bank D *Exit-vragenlijst en exit-evaluaties januari t / m mei 2000*

Bestuur NL (2004) *Work-Life Actieplan 2004/2005* Amsterdam: ING

HRN/Bedrijfsbureau (2004) *Cijferbijlage Sociaal jaarverslag 2003* ING: Amsterdam

HRN/Bedrijfsbureau (2005) *Cijferbijlage Sociaal jaarverslag 2004* ING: Amsterdam

HRN bedrijfsbureau (2004) tabellen behorend bij sheet *W-L policy actieplan*
2004/2005

ING (2005) *ING Medewerker Onderzoek 2004*

Steltenpohl, E (2005) *E&M journal april* ING

Steltenpohl, E (2005) *E&M journal mei* ING

Overige intern gepubliceerde onderzoeksrapporten en verslagen van ING.

