

Should I stay or should I go?

*Een kwantitatief onderzoek naar de factoren van binding en
oorzaken van verloop bij een organisatie.*



Denise van Ekeren, 299639

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Master Arbeid, Organisatie & Management

Begeleidend docent: Drs. L.F.J. Jetten

Tweede beoordelaar: Dr. A. Peper

Januari 2008

Woord vooraf

Voor u ligt het eindproduct van mijn afstudeeronderzoek, mijn scriptie. Dit afstudeeronderzoek is het laatste deel van de master Arbeid, Organisatie & Management (AOM) aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Twee jaar geleden had ik nooit gedacht dat ik zou afstuderen aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Na de studie Personeel & Arbeid aan Hogeschool InHolland Rotterdam heb ik namelijk lang getwijfeld of ik wel verder zou gaan studeren. Ik had een HBO diploma op zak en een goede baan bij Ahoy Rotterdam. Aangezien het toch wel erg kriebelde om nog een studie te gaan volgen, heb ik uiteindelijk de stap genomen om naast mijn baan bij Ahoy Rotterdam de deeltijd studie Sociologie te gaan volgen. Het is niet altijd meegevallen, maar achteraf gezien heb ik zeker geen spijt gehad van deze beslissing. In de afgelopen twee jaar heb ik veel geleerd en deze scriptie is daarvan het eindresultaat.

Met behulp van een aantal personen en de organisatie waar dit onderzoek is gehouden, is het mogelijk geweest deze scriptie met succes af te ronden. Allereerst wil ik mijn begeleidend docent Bert Jetten bedanken, met name voor zijn begeleiding in het verwerken van mijn data en de analyses die daarop volgen. Daarnaast wil ik alle medewerkers van Ahoy Rotterdam bedanken voor hun medewerking, met in het bijzonder Kitty van Dongen en Janine Naaktgeboren. Hun medewerking, input en feedback heeft het mogelijk gemaakt om het onderzoek naar binding en verloop uit te voeren. Als laatste, maar zeker niet als minste, wil ik mijn vriend, familie en vrienden bedanken voor het vertrouwen en de steun die ze mij hebben gegeven.

Ik wens u veel leesplezier!

Denise van Ekeren
Pijnacker, januari 2008

Samenvatting

Dit onderzoek betreft een kwantitatief onderzoek naar de factoren van binding en oorzaken van verloop. Aan de hand van een casestudy is dit onderzoek uitgevoerd. De organisatie die als case dient is Ahoy Rotterdam. Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de factoren van binding en de oorzaken van verloop van medewerkers in een organisatie. Op deze manier kan het proces en de knelpunten met betrekking tot factoren van binding en verloop in kaart worden gebracht en bepaald worden of een nieuw beleid of nieuwe aanpak noodzakelijk is. Op basis hiervan is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke manier kan de binding van medewerkers worden vergroot, zodat zij een meer permanente relatie met de organisatie aangaan?”

Deze probleemstelling bestaat uit twee delen. Een deel gaat over de manier waarop de binding van medewerkers aan een organisatie vergroot kan worden. Het andere deel gaat over de mogelijkheden om medewerkers een meer permanente relatie met de organisatie aan te laten gaan. Om antwoord te geven op de probleemstelling zijn drie onderzoeksvragen geformuleerd. Vervolgens is er een conceptueel model opgesteld, waarmee een voorlopig antwoord verkregen wordt op de probleemstelling. Het conceptueel model gaat uit van een viertal relaties, te weten:

- kenmerken van het werk hebben direct invloed op de verloopgeneigdheid, waarbij arbeidsoriëntatie - als interveniërende variabele - een interactie effect heeft op deze relatie;
- kenmerken van het werk beïnvloeden via satisfactie – als tussenliggende variabele - de verloopgeneigdheid;
- kenmerken van het werk beïnvloeden via betrokkenheid – als tussenliggende variabele – de verloopgeneigdheid;
- kenmerken van het werk beïnvloeden via satisfactie en vervolgens betrokkenheid de verloopgeneigdheid.

Op basis van een vragenlijst onder 201 medewerkers van Ahoy Rotterdam is er onderzoek gedaan naar de houdbaarheid van deze relaties. In totaal hebben 63 medewerkers de vragenlijst ingevuld, hetgeen overeenkomt met een response van 31,3%. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat het eerder opgestelde conceptueel model niet houdbaar is en er twee nieuwe modellen opgesteld moeten worden, waarbij het ene model zich richt op de verloopgeneigdheid en het andere model op de betrokkenheid.

Wanneer medewerkers een permanente relatie met de organisatie aangaan betekent dit dat de verloopgeneigdheid laag is. Uit zowel de theorie als uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat de verloopgeneigdheid te wijten is aan een lage satisfactie. Wanneer medewerkers een lage satisfactie hebben betekent dit dat ze ontevreden zijn met hun baan en om die reden sneller de intentie hebben om een

organisatie te verlaten. Door als organisatie in te spelen op de satisfactie kan de verloopgeneigdheid teruggebracht worden. Factoren die invloed hebben op de satisfactie zijn intrinsieke kenmerken van het werk (autonomie en creativiteit), arbeidsomstandigheden en de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden. Ook heeft de interactie arbeidsvoorwaarden met de oriëntatie op arbeidsomstandigheden invloed op de satisfactie. Dit laatste aspect houdt in dat medewerkers die arbeidsomstandigheden in het werk gemiddeld en erg belangrijk vinden veel waarde hechten aan arbeidsvoorwaarden in het werk. Wanneer deze arbeidsvoorwaarden in het werk terug te vinden zijn, is er een grote satisfactie. Bovengenoemde factoren hebben dus indirect invloed op de verloopgeneigdheid.

Betrokken medewerkers staan achter de doelen van de organisatie, waardoor ze zich emotioneel verbonden voelen met de organisatie en daardoor bereid zijn zich extra in te zetten. De interactie intrinsieke kenmerken van het werk met de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden blijkt als enige variabele van invloed te zijn op de betrokkenheid. Dit houdt in dat bij de respondenten die veel waarde hechten aan arbeidsvoorwaarden, de aanwezigheid van intrinsieke kenmerken in het werk een sterke invloed heeft op de betrokkenheid. Voor de respondenten die gemiddeld tot weinig waarde hechten aan arbeidsvoorwaarden heeft de aanwezigheid van intrinsieke kenmerken weinig tot geen invloed op de betrokkenheid.

Aan de hand van deze resultaten zijn aanbevelingen geformuleerd gericht op het terugdringen van het verloop bij Ahoy Rotterdam en het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers bij Ahoy Rotterdam. Daarnaast is een aantal aanbevelingen gedaan ten behoeve van vervolgonderzoek voor zowel Ahoy Rotterdam als de sociale wetenschap in het algemeen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	2
Samenvatting	3
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding onderzoek	7
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen	7
1.3 Relevantie onderzoek	8
1.4 Opbouw onderzoek	8
2 Theoretisch kader	10
2.1 Arbeidsoriëntatie	10
2.1.1 Arbeidsmotivatie	11
2.1.2 Arbeidstevredenheid	11
2.1.3 Arbeidsbetrokkenheid	12
2.1.4 Verloopgeneigdheid	12
2.2 Bindingsfactoren	13
2.2.1 Binden en boeien	13
2.2.2 Soorten betrokkenheid	14
2.2.3 Werkaspecten	15
2.3 Vertrekredenen	17
2.3.1 Vertrekintentie en feitelijk vertrek	17
2.3.2 Onderzoeken	17
2.4 Conceptueel model	19
3 Ahoy Rotterdam	23
3.1 De geschiedenis	23
3.2 Missie en kerncompetenties	24
3.3 De organisatiestructuur	24
3.4 Verloop bij Ahoy Rotterdam	25
4 Onderzoeksopzet	27
4.1 Methodologie	27
4.2 Onderzoekspopulatie	28
4.3 Vragenlijst	28
4.4 Dataverzameling	30
5 Onderzoeksresultaten	31
5.1 Respondenten beschrijving	31
5.2 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse	33
5.3 Regressieanalyse	38
5.4 Conceptueel model	44

6	Conclusies	46
6.1	Onderzoeksvragen	46
6.1.1	Wat bindt medewerkers aan een organisatie?	46
6.1.2	Welke redenen hebben medewerkers om een organisatie te verlaten?	47
6.1.3	Worden binding en verloop door dezelfde factoren verklaard?	47
6.2	Centrale vraag	48
6.3	Discussie	49
6.4	Kritiekpunten onderzoek	49
6.5	Suggesties vervolgonderzoek	50
7	Aanbevelingen	51
	Literatuurlijst	53
	Bijlagen	55
I	Organogram Ahoy Rotterdam	55
II	Vragenlijst	56

1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik allereerst aangeven wat de aanleiding is van mijn onderzoek. Vervolgens komen in paragraaf 1.2 de probleemstelling met daaruit voortvloeiend de onderzoeksvragen aan bod. De wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie worden vervolgens in paragraaf 1.3 beschreven. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk licht ik de opbouw van mijn onderzoek toe.

1.1 Aanleiding onderzoek

Medewerkers komen en gaan in een organisatie. Medewerkers kunnen ophouden met werken om uiteenlopende redenen. Zo verlaten medewerkers vrijwillig een organisatie om bij een andere organisatie aan de slag te gaan. Daarnaast verlaten medewerkers een organisatie doordat zij gedwongen worden te vertrekken of met pensioen gaan. Voor de continuïteit van een organisatie is het van belang een goed beeld te hebben van de factoren van binding en het verloop.

Vragen die in mijn onderzoek centraal staan, zijn: “Hoe kan een organisatie aantrekkelijk blijven voor haar medewerkers, hen voortdurend faciliteren in hun professionele ontwikkeling en juist daardoor ook winstgevend blijven?” en “Hoe behoudt een organisatie de beste medewerkers?”.

Aan de hand van een casestudy zal ik hier onderzoek naar gaan doen. Braster omschrijft een casestudy (vgl. Swanborn, 1999: 22) als *‘een onderzoeksstrategie waarvan het voornaamste kenmerk is dat er sprake is van een intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel bij één of enkele onderzoekseenheden’* (Braster, 2000: 21).

De onderzoekseenheid die ik voor dit onderzoek gebruik, is de organisatie Ahoy Rotterdam. Het heeft een tweetal redenen waarom ik voor deze organisatie gekozen heb. Allereerst aangezien ik al geruime tijd werkzaam ben bij Ahoy Rotterdam en ik voor het uitvoeren van mijn onderzoek hierdoor geen andere organisatie meer hoeft te benaderen. De tweede reden heeft er mee te maken dat deze organisatie al een aantal jaren een hoog verloop heeft en graag wil achterhalen wat daar de oorzaken van zijn. Door te kijken wat medewerkers tevreden houdt en bindt in een organisatie, kan uiteindelijk bepaald worden waardoor medewerkers een organisatie ook weer verlaten.

1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van mijn onderzoek is inzicht krijgen in de factoren van binding en de oorzaken van verloop van medewerkers in een organisatie. Op deze manier kan het proces en de knelpunten met betrekking tot factoren van binding en verloop in kaart worden gebracht. Waarna bepaald kan worden of een nieuw beleid of een nieuwe aanpak noodzakelijk is.

Op basis van bovenstaande gegevens heb ik voor mijn onderzoek de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke manier kan de binding van medewerkers worden vergroot, zodat zij een meer permanente relatie met de organisatie aangaan?”

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling heb ik een aantal onderzoeksvragen geformuleerd:

- Wat bindt medewerkers aan een organisatie?
- Welke redenen hebben medewerkers om een organisatie te verlaten?
- Worden binding en verloop door dezelfde factoren verklaard?

1.3 Relevantie onderzoek

Mijn onderzoek heeft natuurlijk niet in een vacuüm plaatsgevonden: het is zowel in wetenschappelijk als in maatschappelijk opzicht relevant. Dat wil zeggen dat ik mijn onderzoek heb voortgebouwd op bestaande theorieën, dat mijn onderzoek in zekere zin nuttig is voor de wetenschap (wetenschappelijke relevantie) en dat mijn onderzoek ook nuttig is voor de maatschappij (maatschappelijke relevantie).

Mijn onderzoek is wetenschappelijk van belang, omdat de resultaten van mijn onderzoek resulteren in een analyse van bindingsfactoren en oorzaken van verloop. Deze informatie en bevindingen kunnen gezien worden als een uitwerking van en aanvulling op de reeds bestaande onderzoeken. Hierdoor kan het gezien worden als een toegevoegde waarde op de bestaande literatuur.

Tot slot heeft mijn onderzoek ook maatschappelijke relevantie: mijn onderzoek heeft naast een wetenschappelijke component ook heel duidelijk een praktische component. De organisatie Ahoy Rotterdam heeft te maken met een hoog verloop. Mijn onderzoek is nuttig, omdat de resultaten inzicht zullen geven in de bindingsfactoren van medewerkers en de oorzaken van het verloop bij Ahoy Rotterdam. Op deze manier kan Ahoy Rotterdam anticiperen op het verloop en haar medewerkers binden aan de organisatie. Dit onderzoek stelt de organisatie tevens in staat om conclusies te trekken over het huidige beleid, waardoor het een geschikt hulpmiddel is om dit eventueel aan te passen. Mijn onderzoek (gebruikte literatuur, bevindingen, conclusies en aanbevelingen) zal daardoor nuttig zijn voor andere organisaties, die met een soortgelijke problematiek te maken hebben.

1.4 Opbouw onderzoek

Dit onderzoeksrapport is opgebouwd uit zeven hoofdstukken, een literatuurlijst en een aantal bijlagen. Na deze inleiding volgt hoofdstuk twee met het theoretische kader, waarin ik verslag doe van mijn literatuurstudie en ik inga op wat er in de literatuur geschreven staat over factoren van binding en verloop. De theorie die aan mijn

onderzoeksopzet en aan de keuze van mijn doelstelling, probleemstelling en onderzoeksvragen in het bijzonder ten grondslag liggen, zal ik uitvoerig omschrijven. In hoofdstuk drie staat de organisatie centraal, waarin de geschiedenis van de organisatie wordt besproken. In dit hoofdstuk komt ook de missie, kerncompetenties en de organisatiestructuur aan bod. Mijn onderzoeksopzet staat centraal in hoofdstuk vier. Vervolgens worden in hoofdstuk vijf de resultaten vermeld en volgen in hoofdstuk zes de conclusies. In hoofdstuk zeven sluit ik tot slot af met de aanbevelingen.

2 Theoretisch kader

Theorie wordt omschreven als een logisch samenhangend stelsel van uitspraken ter verklaring van een sociaal verschijnsel (Braster, 2000: 54). Alvorens in te gaan op de opzet en resultaten van mijn onderzoek zal ik om deze reden in dit hoofdstuk aandacht besteden aan het theoretische kader dat aan mijn onderzoek ten grondslag ligt.

In paragraaf 2.1 licht ik arbeidsoriëntatie toe, waarin de begrippen arbeidsmotivatie, arbeidstevredenheid, arbeidsbetrokkenheid en verloopgeneigdheid centraal staan. Vervolgens ga ik in paragraaf 2.2 verder in op de arbeidsoriëntatie van mensen. Hier komen de werkaspecten waar medewerkers waarde aan hechten aan bod. Vervolgens besteed ik in paragraaf 2.3 aandacht aan de redenen van medewerkers om een organisatie te verlaten. Het hoofdstuk sluit ik af met een conceptueel model.

2.1 Arbeidsoriëntatie

Voordat ik dieper inga op het begrip arbeidsoriëntatie, is het goed stil te staan bij de vraag wat er onder arbeid verstaan wordt. Wanneer aan meerdere personen gevraagd wordt hier antwoord op te geven, zal er door iedereen een andere omschrijving worden gegeven. De Sitter (1980) stelt dat *'arbeid een uit menselijke activiteiten opgebouwd sociaal proces omvat dat betrokken is op een sociale omgeving, waarmee het arbeidsproces in een wederzijdse relatie staat'* (Van Ruysseveldt e.a., 2004: 12).

Nu bekend is wat er onder het begrip arbeid wordt verstaan, kan het begrip arbeidsoriëntatie worden omschreven. Bij arbeidsoriëntatie gaat het om het belang dat aan specifieke aspecten van het werk wordt toegekend, zoals het inkomen, de inhoudelijke kant van het werk, contacten met collega's, promotiekansen (Van Hoof, 2002: 7). Van der Parre definieert arbeidsoriëntatie als *'de voorkeuren die individuele en groepen werkenden hebben ten aanzien van de verschillende kenmerken van arbeidssituaties'* (Van der Parre, 1996: 53).

Een in de literatuur veelgemaakt onderscheid met betrekking tot arbeidsoriëntatie, is het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke arbeidsoriëntatie. Wanneer men arbeid verricht omwille van het plezier in het werk zelf en waarbij de inhoud en de vorm van arbeid op de voorgrond komen, dan is er sprake van intrinsieke arbeidsoriëntatie. Bij extrinsieke arbeidsoriëntatie ligt de motivatie om arbeid te verrichten niet in het werk zelf, maar in de mogelijkheid die arbeid en het daarmee verdiende loon biedt om andere waardevol geachte doelen te bereiken. Hierbij kan gedacht worden aan het voorzien in primaire levensbehoeften, het beoefenen van een dure hobby, regelmatig op vakantie gaan of het leggen van sociale contacten (Van Ruysseveldt e.a., 2004: 15).

Uit bovenstaande kan worden opgemaakt dat arbeidsoriëntatie zowel betrekking heeft op arbeidsmotivatie, arbeidstevredenheid en arbeidsbetrokkenheid. Dit zijn begrippen die vrij dicht bij elkaar liggen. Ondanks de verwachting dat deze begrippen dezelfde

betekenis hebben bestaat er echter een cruciaal verschil. Om dit verschil aan te geven is er aan ieder begrip een subparagraaf gewijd.

2.1.1 Arbeidsmotivatie

Het begrip motivatie is van Latijnse oorsprong en betekent '*het in beweging brengen*' (Vinke, 1997: 11). In de literatuur wordt motivatie omschreven als de vraag waarom mensen hun energie en talenten ergens in steken of waarom ze dat niet doen. Het gaat om de overwegingen, drijfveren en emoties die daaraan ten grondslag liggen. In navolging van bovenstaande definieert Van Ruysseveldt (1988) arbeidsmotivatie als '*een begrip dat verwijst naar de dynamische oorzaken van het ontstaan, de intensiteit en persistentie van doelgericht gedrag in arbeidssituaties*' (Lange, 1991: 13). Motivatie geeft dus niet zozeer het gedrag aan dat ergens op gebaseerd is, maar motivatie komt juist in gedrag tot uitdrukking.

Om een verklaring te kunnen geven voor de werking van arbeidsmotivatie zijn er in de loop der jaren veel motivatietheorieën en concepten bedacht en beschreven. Deze theorieën hebben met elkaar gemeen dat zij de sporen van het tijdsgewricht, waarin zij tot stand zijn gekomen, dragen. Veel van de schijnbare verschillen zijn ontstaan doordat elke groep gedragswetenschappers een ander deel van het totale motivatieproces bestudeerde. Enerzijds zijn er de motivatietheorieën die zich hoofdzakelijk richten op de inhoud en het proces van motivatie, ook wel de inhoudstheorieën genoemd. Hierbij wordt er ingegaan op wát in de persoon of in zijn omgeving de aandacht trekt, dit zijn de min of meer vaste factoren. Anderzijds zijn er de procestheorieën, waarbij het gaat het om de vraag hoe het gedrag wordt opgewekt, dat zijn de contextfactoren (Vinke, 2007: 117).

2.1.2 Arbeidstevredenheid

Arbeidstevredenheid wordt in de wetenschappelijke literatuur vaak aangeduid als arbeidssatisfactie. Wanneer ik het in het vervolg van mijn onderzoek heb over tevredenheid, zal ik dan ook spreken over satisfactie.

Al vanaf het begin van de twintigste eeuw wordt er onderzoek gedaan naar arbeidssatisfactie. Onderzoek heeft echter niet geleid tot een algemene theorie over arbeidssatisfactie. Er bestaan verschillende soms tegenstrijdige theorieën ter verklaring van arbeidssatisfactie (Berting en De Sitter, 1971: 21 – 45). Verschillende definities van arbeidssatisfactie hebben echter de volgende twee kenmerken gemeen:

- arbeidssatisfactie is een reactie van medewerkers op het werk en de werksituatie;
- arbeidssatisfactie is een emotionele en dus geen zuiver cognitieve respons op het werk en de werksituatie (Vogelaar, 1990: 14).

Arbeidssatisfactie wordt door Van der Parre gedefinieerd als '*de tevredenheid met arbeid, een tevredenheid die voortkomt uit de evaluatie van de arbeidssituatie in het licht van wat wenselijk en mogelijk wordt geacht*' (Van der Parre, 1996: 109).

2.1.3 Arbeidsbetrokkenheid

Naast arbeidsmotivatie en arbeidstevredenheid is er ook nog arbeidsbetrokkenheid. In de literatuur zijn er verschillende definities van betrokkenheid te onderscheiden. Volgens Van Breukelen verwijst de term ten eerste naar de persoonlijke verplichtingen die voortvloeien uit het gedrag van iemand, met inbegrip van verbaal gedrag zoals beloften. Daarnaast verwijst het naar de toewijding van iemand aan iets. Hierbij kan gedacht worden aan de emotionele betrokkenheid van een medewerker aan een beroep, een loopbaan of ideaal (Van Breukelen, 1996: 145 – 155).

Een andere definitie is die van Porter et al. (1974). Hij definieert betrokkenheid als *'hij of zij die zich identificeert met en geïnvolveerd is bij een organisatie'*. Deze betrokkenheid wordt gekenmerkt door drie factoren:

- een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie;
- de bereidheid om zich (extra) in te spannen voor de organisatie;
- het verlangen om bij de organisatie te blijven (Porter et al., 1974: 603 – 609).

Uit bovenstaande kan worden afgeleid dat er bij betrokkenheid sprake is van een relatie die de medewerker met een organisatie aangaat, waarbij er sprake is van een bepaalde toewijding aan die organisatie en de medewerker zich kan identificeren met de strategie, missie en doelen van die organisatie. De definitie van Porter vind ik de meest complexe definitie, omdat hij stelt dat betrokkenheid ook het verlangen aangeeft om bij een organisatie te blijven werken. Om die reden heb ik ervoor gekozen in mijn onderzoek de definitie van betrokkenheid van Porter te hanteren.

In navolging van Porter definieer ik betrokkenheid als de mate waarin de medewerker zich verbonden voelt met de organisatie, bereid is zich voor de organisatie in te zetten en een permanente relatie met de organisatie aangaat.

2.1.4 Verloopgeneigdheid

Een vierde begrip dat in eerste instantie niet direct afleidbaar is uit arbeidsoriëntatie maar ook centraal staat in dit onderzoek, is verloopgeneigdheid. Ten Horn (1982) definieert verloopgeneigdheid als *'de wens om van een baan of organisatie te veranderen, los van de redenen die men daarvoor kan hebben. De wens kan zich uiten in het in gedachten ermee bezig te zijn, het er actief iets aan doen en de verwachting dat men over een aantal jaren inderdaad vetrokken zal zijn'* (Ten Horn, 1982: 194).

Ten Horn (1982) geeft aan dat feitelijk verloop niet uitsluitend bepaald wordt door gevoelens van ontevredenheid over aspecten van werk en arbeidssituatie. Factoren die een rol spelen bij verloopgeneigdheid zijn volgens Ten Horn de eigen kansen op de arbeidsmarkt, de verwachting dat het elders beter of slechter zal zijn, behoefte aan stabiliteit en factoren buiten het werk (Ten Horn, 1982: 194 – 195).

Al bovenstaande factoren van verloopgeneigdheid kunnen geplaatst worden onder de noemer vrijwillig verloop. De medewerker kiest er immers zelf voor om een organisatie, om welke reden dan ook, te verlaten (Sels & De Winne, 2006: 119).

2.2 Bindingsfactoren

Door middel van begripsbepaling en definities is in de voorgaande paragraaf het verschil duidelijk gemaakt tussen arbeidsmotivatie, arbeidstevredenheid en arbeidsbetrokkenheid. Deze drie begrippen vallen samen onder de noemer arbeidsbeleving. In deze paragraaf wordt verder ingegaan op de arbeidsoriëntatie van mensen. De vraag die centraal staat is welk belang medewerkers hechten aan bepaalde werksaspecten, ook wel de factoren die medewerkers binden aan een organisatie. Gaat het om de materiële zaken, zoals een goed salaris? Of gaat het meer om de intrinsieke waarde, zoals het hebben van interessant werk?

2.2.1 Binden en boeien

Eerder is het begrip arbeidsbetrokkenheid (paragraaf 2.1.3) ter sprake gekomen. Onder het begrip arbeidsbetrokkenheid valt ook het begrip binding. Van Hoof (2002) geeft aan dat binding niet zo eenvoudig is als het op het eerste gezicht lijkt. Als eerste wordt er een soort van betrokkenheid in een organisatie mee verstaan, waarin de medewerker zich identificeert met de missie en strategie van de organisatie. Daarnaast gaat het bij binding om permanentie in de relatie tussen werkgever en werknemer, dat gezien wordt vanuit het gezichtspunt van de werknemer. Binding kan hierbij zowel op betrokkenheid als op identificatie berusten, maar ook gebaseerd zijn op het feit dat de werkgever tegemoet komt aan bepaalde voorkeuren van de werknemer (Van Hoof, 2002: 3).

Bruel en Colsen maken onderscheid tussen gebonden en geboeide medewerkers. Gebonden medewerkers voelen zich verbonden met de identiteit en missie van de organisatie en zijn ook bereid hun lot aan dat van de organisatie te verbinden. Dit is een relatief stabiele relatie, omdat medewerkers bereid zijn het belang van de organisatie (tijdelijk) boven het eigen belang te stellen. De zingeving komt voornamelijk uit het gevoel deel uit te maken van een authentieke gemeenschap waarin medewerkers zich thuis voelen. Ze voelen dan ook feilloos aan wie daar wel en niet toe behoort. Geboeide medewerkers zijn ook bereid om hun lot aan de organisatie te verbinden, mits de deal die ze met de organisatie gesloten hebben nog aantrekkelijk genoeg is. Geboeide medewerkers zijn geboeid door onder andere het werk, de arbeidsvoorwaarden, de collega's en de ontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer de persoonlijke omstandigheden van medewerkers veranderen of de voorkeuren wijzigen, dan kan op ieder moment de deal leiden tot herbezinning (Bruel & Colsen, 1998: 40 – 41).

Naast het onderscheid tussen gebonden en geboeide medewerkers, spreken Bruel en Colsen ook over het psychologisch contract. Hierbij gaat het om de informele wederzijdse verwachtingen tussen individu en organisatie. Organisaties vormen zich een beeld van de relatie die ze zouden willen om de organisatie optimaal te laten functioneren en proberen

daarop te sturen. Er worden hierbij twee hoofdstromingen onderscheiden. Enerzijds gaan zij ervan uit dat medewerkers veel waarde hechten aan ontwikkeling, weinig behoefte hebben aan zekerheid en voor zichzelf op kunnen komen. Anderzijds stellen Bruel en Colsen dat medewerkers verbondenheid willen en deel willen uit gaan maken van een groter geheel. Deze medewerkers hechten veel waarde aan authenticiteit, zingeving en identiteit (Bruel & Colsen, 1998: 39).

2.2.2 Soorten betrokkenheid

Uit de voorgaande paragraaf blijkt dat Bruel en Colsen twee vormen van betrokkenheid onderscheiden, de gebonden en geboeide medewerker. Meyer en Allen (1991) onderscheiden drie vormen van betrokkenheid, te weten affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid. Deze verschillende vormen van betrokkenheid hebben verschillende implicaties voor gedrag.

Bij affectieve betrokkenheid gaat het om het verlangen van een persoon om een bijdrage te leveren aan de doelen van een organisatie. De medewerker voelt zich emotioneel verbonden met de organisatie en zal bij de organisatie blijven omdat hij dat graag wil. Deze vorm van betrokkenheid wordt door organisaties als het meest positief ervaren, omdat deze de sterkste positieve relatie heeft met prestaties en inzetbaarheid (Meyer & Allen, 1997: 11).

Normatieve betrokkenheid gaat uit van de perceptie dat loyaliteit aan de organisatie verplicht is, bijvoorbeeld omdat de organisatie zoveel in de medewerkers investeert en het dus oneerlijk zou zijn om weg te gaan. De medewerker voelt zich moreel verplicht om te blijven. Normatieve betrokkenheid leidt ten opzicht van affectieve betrokkenheid in mindere mate tot goede prestaties (Meyer & Allen, 1997: 11).

Als derde is er continuïteitsbetrokkenheid, waarbij het gaat om de inschatting dat het verlaten van de organisatie te veel zou kosten in geld en zekerheden, waardoor iemand betrokken blijft om dit niet te verliezen. De medewerker heeft geen betere alternatieven en blijft bij de organisatie uit noodzaak (Meyer & Allen, 1997: 11). De medewerker weet immers dat hij op salaris achteruit gaat, zijn netwerk van contacten zal moeten missen of een niet overdraagbaar pensioen heeft (Schomaker, 1999: 29). Deze vorm van betrokkenheid heeft geen of zelfs een negatieve relatie met prestatie. Het is nog onduidelijk waarom continuïteitsbetrokkenheid leidt tot negatief gedrag in het werk. Dit kan komen door het idee dat de medewerker 'gevangen' zit in het werk en hierdoor matig, of op een passieve manier presteert (Meyer & Allen, 1997: 40).

Wanneer de theorie van Meyer en Allen vergeleken wordt met die van Bruel en Colsen is er een aantal overeenkomsten waar te nemen. Bruel en Colsen hebben het in hun boek over gebonden en geboeide medewerkers. De omschrijving van de gebonden medewerker van Bruel en Colsen kan vergeleken worden met de omschrijving van affectieve betrokkenheid van Allen en Meyer. Zowel bij de gebonden medewerker als bij affectieve betrokkenheid gaat het om de identificatie die de medewerker heeft met de

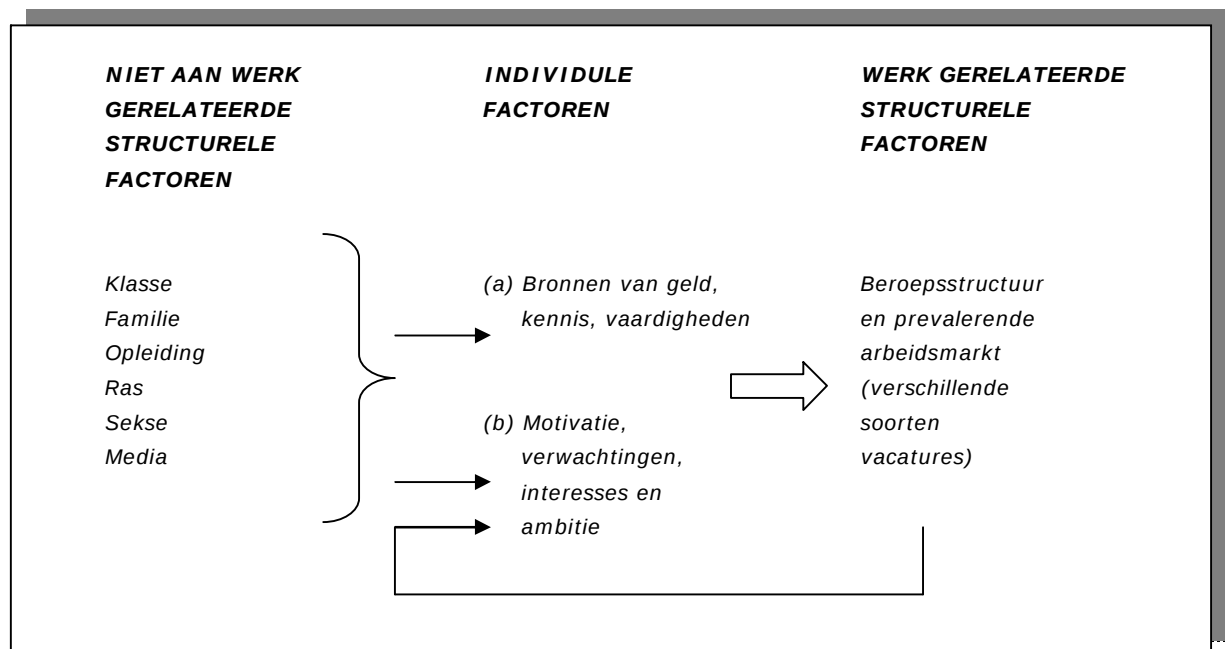
missie en strategie van de organisatie. De medewerker voelt zich verbonden met de organisatie en is bereid om het eigen belang hiervoor opzij te zetten. De geboeide medewerker heeft de meeste overeenkomsten met continuïteitsbetrokkenheid. Het gaat bij beide vormen om de deal die de medewerker en de organisatie zijn overeengekomen. Zolang deze deal voor de medewerker interessant is, blijft de medewerker bij de organisatie werken. Op het moment dat de deal niet aantrekkelijk genoeg meer is voor de medewerker zal hij de organisatie verlaten.

2.2.3 Werkaspecten

Dat niet iedere medewerker in dezelfde mate reageert op wat het werk te bieden heeft, is uit het voorgaande gebleken. Een verschil in het belangrijk vinden van aspecten in het werk en deze aspecten ook in het werk tegenkomen, kan de ene medewerker doen besluiten op zoek te gaan naar een andere baan, terwijl de andere medewerker nog jaren dezelfde functie blijft vervullen. Er zijn factoren in het geding die een rol spelen bij het zoeken naar een baan.

Watson onderscheidt drie factoren die bepalend zijn voor het zoeken naar een baan, die hij in een schema weergeeft (zie figuur 2.2) (Watson, 2003, 184 – 185):

- Niet aan werk gerelateerde structurele factoren, zoals klasse, familie, opleiding, ras, sekse, media, enz.;
- Individuele factoren, enerzijds bronnen van geld, kennis en vaardigheden, anderzijds motivatie, verwachtingen, interesses en ambitie;
- Werk gerelateerde structurele factoren, zoals de arbeidsmarkt (Watson, 2003: 185).



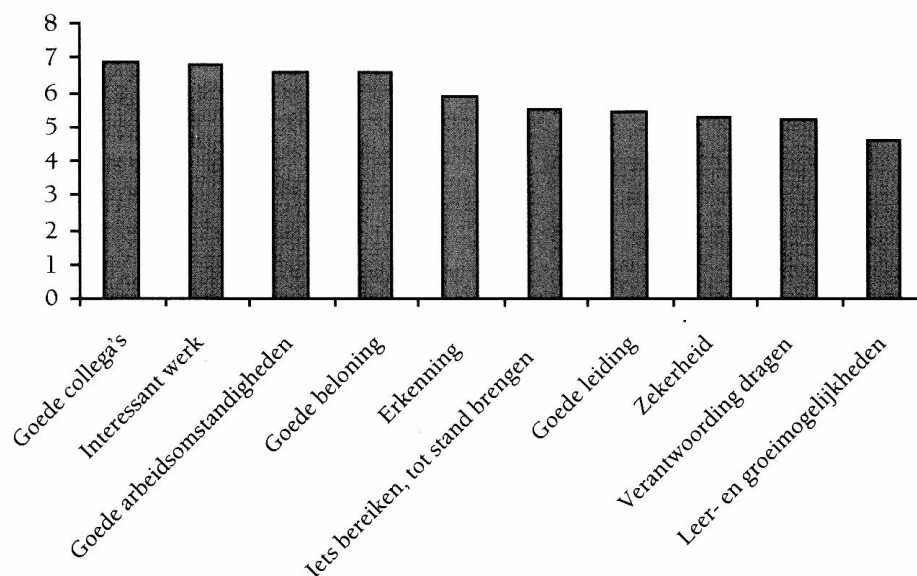
Figuur 2.2 Factoren die bepalend zijn voor het zoeken naar een baan (Bron: Watson, 2003: 185; eigen vertaling Van Ekeren, 2008)

Naast factoren die bepalend zijn voor het zoeken naar een baan, zijn er zogenaamde werkaspecten waaraan medewerkers belang hechten. Er is een vijftal werkaspecten te onderscheiden (Van Hoof, 2002: 7):

- intrinsieke factoren, hierbij gaat het om het plezier in het werk zelf en waarbij de inhoud en de vorm van arbeid op de voorgrond komen (paragraaf 2.1);
- extrinsieke factoren, de mogelijkheid die arbeid en het daarmee verdiende loon biedt om andere waardevol geachte doelen te bereiken (paragraaf 2.1);
- doorgroei- en promotiemogelijkheden;
- sociale factoren, hierbij kan gedacht worden aan de relaties met collega's;
- gemaksfactoren, zoals werktijden, arbeidsomstandigheden en voorzieningen (Van Hoof, 2002: 8).

Uit het onderzoek van de European Value Study (1999) komt naar voren dat Nederlandse medewerkers (90%) de meeste waarde hechten aan prettige collega's op het werk. Dit kan onder de sociale factoren geplaatst worden. Op de tweede plaats staat het salaris (73%), wat onder extrinsieke factoren valt. Als derde blijkt dat medewerkers waarde hechten aan de aansluiting bij de eigen capaciteiten (67%). Dit valt onder de intrinsieke factoren van arbeid (Van Hoof, 2002: 20).

In het TNO onderzoek (2000) blijkt eveneens dat medewerkers prettige collega's het belangrijkste vinden in het werk. Interessant werk staat hierbij op de tweede plaats, gevolgd door goede arbeidsomstandigheden. In figuur 2.3 worden de tien werkaspecten gerangschikt die in dit onderzoek zijn gemeten (Van Hoof, 2000: 21 – 22).



Figuur 2.3 Belang van werkaspecten in gemiddeld aantal punten (1-10 gewogen) (Bron: TNO Arbeidssituatie Survey 2000, Van Hoof, 2000: 22)

2.3 Vertrekredenen

In de voorgaande paragraaf heb ik aandacht besteed aan de bindingsfactoren van mensen aan een organisatie. Het ging daarbij om de factoren waar medewerkers in hun werk de meeste waarde aan hechten. Aangezien het voor de continuïteit van een organisatie tevens van belang is om te kijken naar het verloop van de medewerkers, wijd ik deze paragraaf aan de redenen van medewerkers om een organisatie te verlaten. Er wordt ingegaan op de beweegredenen die een rol spelen bij het besluit om op zoek te gaan naar een andere baan. Het begrip dat hierbij centraal staat is verloopgeneigdheid (paragraaf 2.1.4).

2.3.1 Vertrekintentie en feitelijk vertrek

De redenen die medewerkers aangeven om bij een organisatie te blijven werken, houden nauw verband met de voorkeur voor een baan die zij hebben. De eerder besproken werkaspecten (paragraaf 2.2.3) zijn van invloed op het niet of wel weggaan van een medewerker. Door in te spelen op de arbeidsoriëntatie kan de organisatie de binding van medewerkers aan hun organisatie bevorderen (Van Hoof, 2002: 7).

Baanvoorkeuren geven de wensen van een medewerker aan om al dan niet voor een baan te kiezen. Deze voorkeuren houden verband met de arbeidsoriëntaties, maar zijn concreter. Dit komt door de situatiespecifieke componenten, zoals de arbeidsmarktmogelijkheden op een bepaald moment en/of de kenmerken van de baan die de medewerker op dat moment heeft (Van Hoof, 2002: 7). De kenmerken die zo belangrijk zijn dat medewerkers ervoor kiezen om de organisatie te verlaten, zijn vertrekredenen.

Er is een verschil tussen vertrekintentie en feitelijk vertrek. Een medewerker kan een vertrekintentie hebben, wat niet betekent dat die ook daadwerkelijk de organisatie verlaat. Iemand die een vertrekintentie heeft zal plannen hebben om de organisatie te verlaten, maar is (nog) niet direct tot actie overgegaan. Feitelijk vertrek wordt beïnvloed door iemands mobiliteitsgeneigdheid. Deze mobiliteitsgeneigdheid wordt weer beïnvloed door individuele en werkgerelateerde factoren. Maar ook de interne en externe alternatieve arbeidsmogelijkheden die voor iemand aanwezig zijn, zijn bepalend. Deze perspectieven zijn in laatste instantie bepalend voor feitelijke mobiliteit (Timmerhuis, 1993: 21).

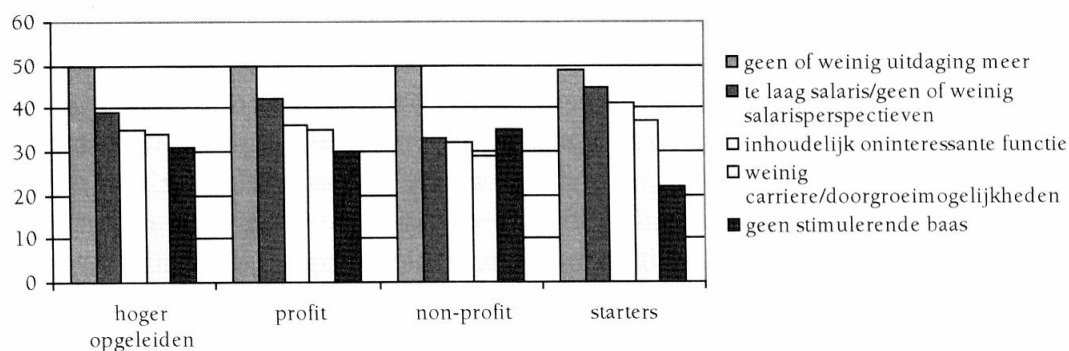
2.3.2 Onderzoeken

Over verloop is veel geschreven. Dit geldt tevens voor de eisen die werknemers aan hun werksituatie stellen. Om deze reden is er voor dit onderzoek naar de redenen van verloop gebruik gemaakt van reeds bestaande onderzoeksgegevens.

Van Hoof (2002) geeft aan dat uit onderzoek over het algemeen blijkt dat medewerkers een organisatie verlaten door de ontevredenheid met hun baan. Naast ontevredenheid

wordt ook de geringe betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie en de arbeidsmarktsituatie als motief genoemd om een organisatie te verlaten (Van Dam en Thierry, 2001, Steensma, 2002). In deze onderzoeken wordt echter zelden ingegaan op de specifieke aspecten van de werksituatie die een rol spelen bij de redenen van (potentiële) medewerkers om een organisatie verlaten (Van Hoof, 2002: 34).

Het Bereiks- en Arbeidsmarktonderzoek van de VNU (2001) gaat in op de vertrekredenen van hoger opgeleiden. Uit dit onderzoek blijkt dat andere redenen dan ontevredenheid, de geringe betrokkenheid en de arbeidsmarktsituatie ten grondslag liggen aan het vertrek van een medewerker. In figuur 2.4 worden de vijf meest genoemde redenen van vertrek aangegeven.



Figuur 2.4 Vertrekredenen voor hoger opgeleiden (Bron: VNU 2001, Van Hoof, 2002: 36)

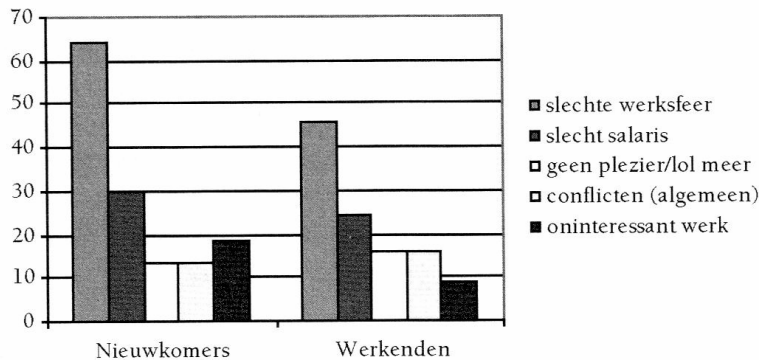
Voor hoger opgeleiden is de belangrijkste reden om een organisatie te verlaten het gebrek aan uitdaging (50%), gevolgd door salarisaspecten (39%), inhoudelijk oninteressante functie (35%), weinig carrière- en/of doorgroeimogelijkheden (34%) en het ontbreken van een stimulerende leiding (31%). Als zesde vertrekreden wordt de werksfeer in de vorm van onsympathieke collega's genoemd. De zes minst genoemde vertrekredenen zijn: lage status van de functie, functie van weinig belang, geen mogelijkheid om parttime te werken, slechte reputatie van de organisatie, einde van een tijdelijk dienstverband en weinig maatschappelijke relevantie (Van Hoof, 2002: 36).

Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat de starters dezelfde top drie hanteren, alleen worden salarisaspecten (45%) en inhoudelijk oninteressant werk (41%) vaker genoemd dan de hoger opgeleiden als geheel. Een ander belangrijk verschil is dat starters de werksfeer in de vorm van onsympathieke collega's (39%) op de vierde plaats hebben staan, gevolgd door weinig carrière- en/of doorgroeimogelijkheden (37%). Het ontbreken van een stimulerende leiding (22%) komt samen met het niet kunnen volgen van een opleiding (22%) op de zesde plek (Van Hoof, 2002: 36 – 37).

Naast verschillen in vertrekredenen tussen hoger opgeleiden en starters, zijn er ook verschillen tussen medewerkers in een profit en een non-profit organisatie. Zo hechten medewerkers in een profit organisatie meer waarde aan arbeidsvoorwaarden, zoals het hebben van een hoog salaris of goede salarispectieven (42% tegen 33%). Aan de

andere kant hechten medewerkers uit een non-profit organisatie meer waarde aan een stimulerende leiding (35% tegen 30%) (Van Hoof, 2002: 37).

Een tweede onderzoek is van de Vereniging van communicatieadviseurs, die zich richt op lager opgeleiden (VEA 2001). Er worden in totaal 58 redenen genoemd om van baan te veranderen. De meest genoemde aspecten worden in figuur 2.5 weergegeven.



Figuur 2.5 Vertrekredenen van lager opgeleiden (Bron: VEA 2002, Van Hoof, 2002: 37)

Uit bovenstaand figuur is af te leiden dat nieuwkomers meer waarde hechten aan een goede werksfeer dan werkenden (64% tegen 46%). Een slecht salaris is voor 24% van de werkenden een reden om de organisatie te verlaten, bij nieuwkomers 30%. Als derde en vierde aspect worden door werkenden en nieuwkomers het niet hebben van plezier/lol in het werk (respectievelijk 16% en 14%) en conflicten (respectievelijk 16% en 14%) genoemd. Het hebben van oninteressant werk wordt als vijfde reden genoemd om de organisatie te verlaten. Een opvallend verschil hierbij is dat werkenden dit aspect minder vaak noemen dan de nieuwkomers (9% tegen 19%) (Van Hoof, 2002: 38).

Wanneer er gekeken wordt naar het verschil in vertrekredenen bij hoger en lager opgeleiden, dan is waar te nemen dat hoger opgeleiden meer waarde hechten aan intrinsieke factoren. Lager opgeleiden leggen daarentegen de nadruk meer op extrinsieke factoren, zoals een laag salaris of weinig salarispectieven. Daarnaast kan gesteld worden dat zowel bij hoger als bij lager opgeleide nieuwkomers c.q. starters het salaris, de werksfeer en het hebben van een oninteressante functie als voornaamste vertrekredenen worden genoemd. Deze drie aspecten zijn voor hoger en lager opgeleide werkenden minder van belang om een organisatie te verlaten (Van Hoof, 2002: 38).

2.4 Conceptueel model

Na behandeling van de verschillende variabelen in de voorgaande paragrafen, volgt in deze paragraaf een uitwerking van de relaties tussen deze variabelen. In deze paragraaf wordt, aan de hand van de voorgaande theorie, bepaald of binding en verloop door dezelfde factoren verklaard worden. Resultaat van deze paragraaf is een conceptueel model.

In paragraaf 2.1 zijn de verschillen tussen arbeidsmotivatie, arbeidssatisfactie en arbeidsbetrokkenheid weergegeven. Het blijkt dat er een cruciaal verschil is tussen deze drie begrippen. Zo is arbeidsmotivatie gericht op de mate waarin medewerkers hun energie en talenten ergens in steken. Arbeidssatisfactie is een weergave van een attitude en vooral gekoppeld aan tevredenheid over het werk zelf. Het geeft niet aan wat een medewerker bij wil dragen aan een organisatie. Bij arbeidsbetrokkenheid gaat het er meer om dat medewerkers achter de doelen van de organisatie staan. Zo voelen medewerkers zich emotioneel verbonden met de organisatie en zijn zij daardoor bereid zich extra in te zetten. Arbeidsmotivatie en arbeidssatisfactie stellen niet dat medewerkers bij een organisatie blijven werken, arbeidsbetrokkenheid daarentegen wel.

Medewerkers zetten zich in voor de organisatie wanneer ze er binding mee hebben (Koopman e.a., 2000: 23). Bruel en Colsen maken hierbij onderscheid tussen gebonden en geboeide medewerkers. Gebonden medewerkers identificeren zich met de missie en strategie van de organisatie, waardoor de medewerker zich verbonden voelt met de organisatie en bereid is hiervoor het eigen belang opzij te zetten. Gebonden medewerkers hebben veel overeenkomsten met de theorie van Meyer en Allen over affectieve betrokkenheid. Geboeide medewerkers daarentegen zijn geboeid door het werk, de arbeidsvoorwaarden, de collega's en de ontwikkelingsmogelijkheden. De theorie over continuïteitsbetrokkenheid van Meyer en Allen biedt hier veel overeenkomsten mee. Waar Bruel en Colsen uitgaan van een type medewerker en Meyer en Allen van een type betrokkenheid, gaat Watson uit van een drietal factoren die bepalend zijn voor het zoeken een baan: niet aan werk gerelateerde factoren, individuele factoren en werk gerelateerde structurele factoren. Het type medewerker en bovengenoemde factoren zijn dus bepalend of iemand meer waarde hecht aan materiële zaken, zoals een goed salaris, of dat het meer gaat om de identificatie met de organisatie en de intrinsieke waarde, zoals het hebben van interessant werk.

Over het algemeen blijkt uit onderzoek dat medewerkers de meeste waarde hechten aan prettige collega's. Verder staan interessant werk, goede arbeidsomstandigheden, een goed salaris en erkenning in de top 5 van factoren waar medewerkers de meeste waarde aan hechten. Wanneer er gekeken wordt naar de vertrekredenen van medewerkers staat het hebben van oninteressant werk, te laag salaris en geen stimulerende baas in de top 3 van factoren om de organisatie te verlaten. Hierbij is echter wel te zien dat het opleidingsniveau daar een rol in speelt. Zo hechten hoger opgeleiden meer waarde aan intrinsieke factoren en lager opgeleiden meer aan extrinsieke factoren. Er kan geconcludeerd worden dat binding en verloop gedeeltelijk door dezelfde factoren worden verklaard, aangezien ze immers nauw verband met elkaar houden.

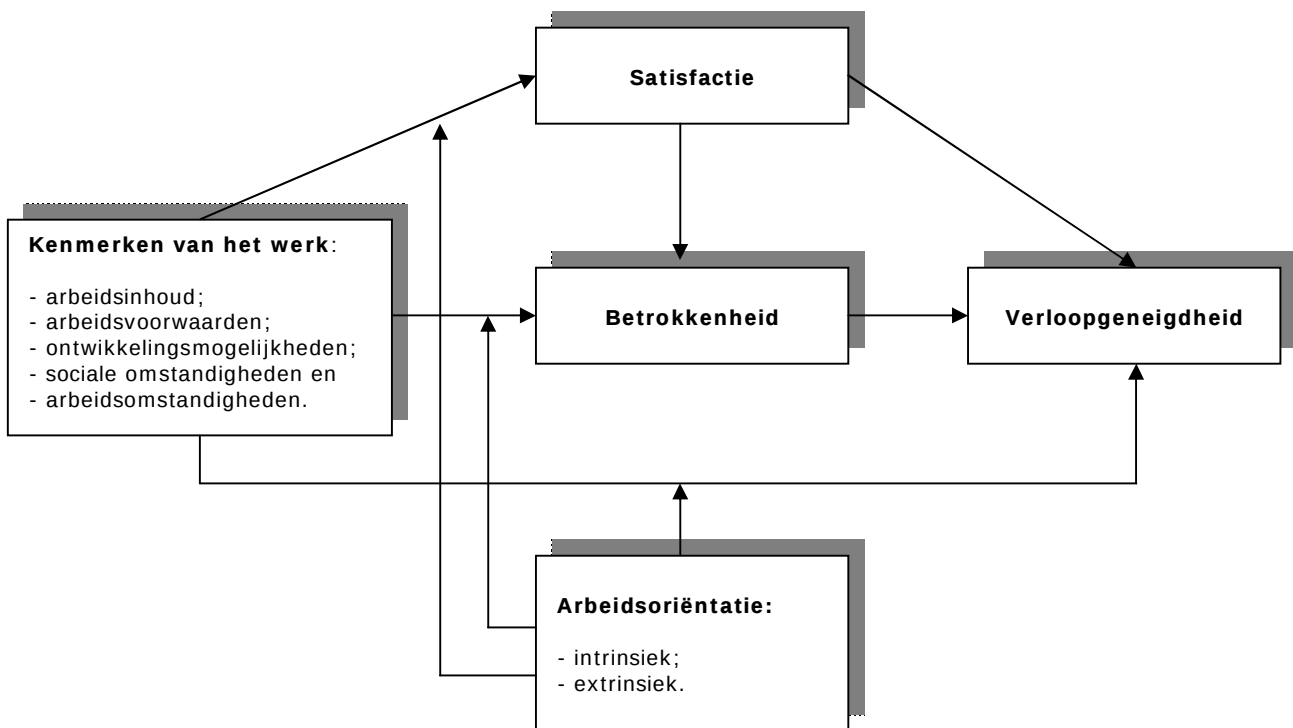
Zoals uit voorgaande paragrafen blijkt, richt dit onderzoek zich op de betrokkenheid van medewerkers in een organisatie en de verlooptgeneigdheid bij een organisatie. Hiervoor wordt zowel betrokkenheid als verlooptgeneigdheid als afhankelijke variabele gebruikt. Door middel van literatuuronderzoek heb ik onderzocht welke factoren van invloed zijn op de betrokkenheid en op de verlooptgeneigdheid. Hierdoor kunnen aanbevelingen opgesteld worden die gericht zijn op het vergroten van de binding van medewerkers aan

een organisatie, zodat die medewerkers een meer permanente relatie met de organisatie aangaan.

De factoren die invloed hebben op zowel betrokkenheid als verloopgeneigdheid worden dan gezien als onafhankelijke variabelen. In navolging van Van Hoof (2002) deel ik de kenmerken van het werk in de volgende factoren in:

- arbeidsinhoud;
- arbeidsvoorwaarden;
- ontwikkelingsmogelijkheden;
- sociale omstandigheden en
- arbeidsomstandigheden.

Naast bovengenoemde factoren zouden de factoren satisfactie en arbeidsoriëntatie ook invloed kunnen hebben op de betrokkenheid en verloopgeneigdheid. Bovenstaande wordt in dit onderzoek gevisualiseerd in een conceptueel model dat weergegeven is in figuur 2.6. Door middel van het opstellen van een conceptueel model wordt het onderzoek praktisch toepasbaar gemaakt, zodat uiteindelijk antwoord gegeven kan worden op de probleemstelling.



Figuur 2.6 Conceptueel model

Bovenstaand model geeft vier relaties weer, te weten:

1. Kenmerken van het werk hebben direct invloed op de verloopgeneigdheid, waarbij arbeidsoriëntatie - als interveniërende variabele - een interactie effect heeft op deze relatie;

2. Kenmerken van het werk beïnvloeden via satisfactie – als tussenliggende variabele - de verloopgeneigdheid;
3. Kenmerken van het werk beïnvloeden via betrokkenheid – als tussenliggende variabele – de verloopgeneigdheid;
4. Kenmerken van het werk beïnvloeden via satisfactie en vervolgens betrokkenheid de verloopgeneigdheid.

3 Ahoy Rotterdam

In dit hoofdstuk staat de organisatie centraal waar ik het onderzoek heb uitgevoerd. Als eerste komt algemene informatie van Ahoy Rotterdam aan bod. Denk hierbij aan de geschiedenis (paragraaf 3.1), de missie en kerncompetenties (paragraaf 3.2) en de organisatiestructuur (paragraaf 3.3). Vervolgens wordt in paragraaf 3.4 het verloop bij Ahoy Rotterdam besproken.

3.1 De geschiedenis

De oorsprong van Ahoy Rotterdam ligt in 1950. In die tijd heeft Rotterdam met man en macht gewerkt aan de naoorlogse wederopbouw en de haven was zo goed als af. Ter ere hiervan werd de tentoonstelling 'Rotterdam Ahoy!' gehouden, waarvoor een hal werd gebouwd op de plek waar nu de medische faculteit van de Erasmus Universiteit staat. De tentoonstellingshal kreeg de naam Ahoy'-hal. De hal bood ruimte aan een reeks nationale en internationale evenementen, zoals de tentoonstelling van de architect Frank Lloyd Wright. Tijdens de waternoodramp in 1953 bewees de hal zelfs haar waarde als opvang voor slachtoffers. Ahoy Rotterdam zoals we dat nu kennen, is gebouwd in 1969 en geopend in 1971. Een complex dat nationale en internationale prijzen won vanwege de bijzondere staalconstructies. Het eerste evenement dat er plaatsvond, was de familiebeurs Femina. Sindsdien is Ahoy Rotterdam steeds verder uitgebreid en in 1998 gerenoveerd en verbouwd tot een accommodatie voor congressen, grote (sport) evenementen, concerten, shows en andere vormen van entertainment (<http://www.ahoy.nl/ahoy/historie-ahoy>).

Van Orsouw & Van der Veer geven aan dat Ahoy Rotterdam van nu wezenlijk anders is dan Ahoy Rotterdam van 25 jaar geleden. Om deze reden heeft Ahoy Rotterdam in 2006 haar uitstraling aangepast en is zij een nieuwe weg ingeslagen met een nieuwe campagne. Ahoy Rotterdam wordt in deze campagne neergezet als dé 'evenementenstempel' van Nederland. De diversiteit van de evenementen wordt gezien als de troef van Ahoy Rotterdam. Iedereen gaat immers voor een andere reden naar Ahoy Rotterdam. De een voor een concert, de ander voor een beurs of sportevenement. Wat de één leuk vindt, vindt de ander niets. Ahoy Rotterdam is van mening dat dankzij de grote variatie in aanbod iedereen er wel iets vindt van zijn gading. Iedereen maakt op deze manier zijn eigen Ahoy. Bij de nieuwe campagne heeft Ahoy ook een nieuw logo laten ontwerpen. Via Handelskade, het Rotterdamse bureau voor reclame en vormgeving, werd in het najaar van 2006 een strak, zakelijk ogend logo ontwikkeld, dat echter wel een vriendelijke uitstraling heeft. Opvallend is dat de apostrof achter Ahoy is verdwenen. De apostrof was een restant van het oorspronkelijke uitroepteken. De apostrof is niet alleen verdwenen in het logo, maar ook in de naam. Alleen in het logo heeft de apostrof plaats gemaakt voor een punt (Van Orsouw & Van der Veer, 2007: 19).

3.2 Missie en kerncompetenties

De website van Ahoy geeft het volgende aan betreffende de missie en kerncompetenties: Ahoy Rotterdam geniet nationale en internationale bekendheid vanwege de vele activiteiten die er jaarlijks plaatsvinden. Dat zijn niet alleen de concerten in het Sportpaleis. Ahoy Rotterdam beschikt ook over 30.000 m² tentoonstellingsruimte en een modern congres- en vergadercentrum. Daarnaast organiseert Ahoy Rotterdam zelf ook beurzen in de eigen accommodatie en daarbuiten. Jaarlijks weten zo'n 18 miljoen bezoekers hun weg te vinden naar Ahoy Rotterdam. Hiermee heeft Ahoy Rotterdam een unieke positie verworven in de wereld van beurzen, tentoonstellingen en entertainment. Deze positie wordt nog eens versterkt door de gerenommeerde bedrijven die zich als businesspartner aan Ahoy Rotterdam verbonden hebben. Ahoy Rotterdam bevindt zich in een dynamische wereld. Zowel qua organisatie als qua marktontwikkelingen vinden er continu veranderingsprocessen plaats (<http://www.ahoy.nl/ahoy/missie-en-kerncompetenties>).

Ahoy Rotterdam heeft op haar website haar missie als volgt geformuleerd: "Ahoy Rotterdam streeft er naar een winstgevende en toonaangevende (inter)nationale opererende onderneming te zijn, die beurzen, evenementen, concerten, congressen en vergaderingen initieert, organiseert, exploiteert, accommodeert en faciliteert." (<http://www.ahoy.nl/ahoy/missie-en-kerncompetenties>).

Van Orsouw & Van der Veer (2007) hebben vastgesteld dat Ahoy Rotterdam dient te beschikken over een aantal kerncompetenties, om de missie succesvol in te vullen. Hierin stellen zij dat Ahoy Rotterdam beschikt over de volgende kerncompetenties:

- een trots team van ruim 200 experts met meer dan 35 jaar kennis en ervaring in de regie en uitvoering van bijeenkomsten, van klein tot groot;
- een uitstekend gelegen locatie in de stad Rotterdam, die goed bereikbaar is met het vliegtuig, openbaar vervoer en de auto;
- een up-to-date, multifunctionele 'triple play venue' met ruimte voor business, leisure en entertainment;
- een one-stop-shopping concept met één aanspreekpunt van begin tot en met het eind;
- een hecht netwerk en een uitstekende business to business database;
- een sterk merk en grote naamsbekendheid. Ahoy Rotterdam staat voor een betrouwbare solide organisatie met bewezen successen die garant staan voor kwaliteit die positief bijdraagt aan het imago, de betrokkenheid van het personeel en het resultaat van een bijeenkomst (Van Orsouw & Van der Veer, 2007: 21).

3.3 De organisatiestructuur

Nadat Ahoy Rotterdam lange tijd in een pioniersfase heeft verkeerdt, is Ahoy Rotterdam uiteindelijk uitgegroeid tot een grote organisatie. Afgelopen jaren hebben er enkele wijzigingen in de organisatiestructuur plaatsgevonden. In bijlage I is het organogram weergegeven van de organisatiestructuur van Ahoy Rotterdam.

De eindverantwoordelijkheid van Ahoy Rotterdam ligt bij de Chief Executive Officer (CEO). Hieronder vallen vier General Managers die leiding geven aan twee business units:

1. Exhibition Congress & Event Management (ECM);
2. Exhibition Congress & Event Centre (ECEC).

De business unit Ahoy ECM initieert en organiseert beurzen, evenementen en congressen. Doelstelling is diverse doelgroepen door middel van professionele beurzen, evenementen en congressen een aanvulling bieden op hun externe communicatie.

De business unit Ahoy ECEC houdt zich bezig met de commerciële en operationele exploitatie van het complex door middel van het accommoderen en faciliteren van beurzen, evenementen, congressen en vergaderingen. Binnen deze unit zijn exploitatiegebonden activiteiten ondergebracht. De commerciële verantwoordelijkheid ligt bij de afdeling Sales- en Accountmanagement. Catering Services verzorgt onder meer publiekscatering en banqueting. Onder Facility Services vallen schoonmaak, beveiliging, parkeren, technische zaken, algemene dienst en de kassa.

De business units worden ondersteund door de stafafdelingen Personeel & Organisatie, Finance & Control, ICT, Inkoop en Beleid & Secretariaat.

3.4 Verloop bij Ahoy Rotterdam

Om een duidelijk beeld te krijgen van de organisatie die in dit onderzoek als casestudy wordt gebruik is in bovenstaande paragrafen een korte bedrijfsschets van Ahoy Rotterdam weergegeven. Aangezien dit onderzoek gericht is op de binding van medewerkers aan een organisatie én de redenen tot vertrek, zal deze paragraaf gewijd zijn aan het verloop bij Ahoy Rotterdam. Aan de hand van analyses door de jaren heen is achterhaald hoeveel medewerkers in de afgelopen jaren Ahoy Rotterdam hebben verlaten. Op basis van deze cijfers en de uitkomsten uit de vragenlijst (hoofdstuk 5) kan Ahoy Rotterdam haar conclusies trekken, zodat zij de binding met haar medewerkers kan vergroten waardoor de medewerker een meer permanente relatie met de organisatie aangaan.

In onderstaande tabellen zijn zowel het aantal medewerkers per hoofdafdeling die in dienst zijn getreden als uit dienst zijn gegaan weergegeven over de jaren 2004, 2005 en 2006. Gegevens van voor 2004 zijn helaas niet terug te vinden, waardoor ik me beperkt heb tot de jaren 2004, 2005 en 2006. Stagiaires en uitzendkrachten zijn in onderstaande overzichten buiten beschouwing gelaten. Bij het aantal medewerkers in een jaar is uitgegaan van het aantal medewerkers in de maand december van het desbetreffende jaar.

Afdeling	Aantal medewerkers	Uit dienst (%)	In dienst (%)
Directie & Staf	21	3 (14%)	5 (24%)
ECEM	38	4 (11%)	5 (13%)
ECEC	7	2 (29%)	1 (14%)
Catering Services	71	10 (14%)	24 (34%)
Facility Services	47	38 (81%)	2 (4%)
Security B.V.	-	-	-
Totaal	184	57 (31%)	37 (20%)

Tabel 3.1 In- en uitdienst cijfers Ahoy Rotterdam 2004.

Afdeling	Aantal medewerkers	Uit dienst (%)	In dienst (%)
Directie & Staf	25	5 (20%)	7 (28%)
ECEM	33	10 (30%)	12 (36%)
ECEC	15	1 (6%)	3 (20%)
Catering Services	78	10 (13%)	21 (27%)
Facility Services	40	4 (10%)	4 (10%)
Security B.V.	-	-	-
Totaal	191	30 (16%)	47 (25%)

Tabel 3.2 In- en uitdienst cijfers Ahoy Rotterdam 2005.

Afdeling	Aantal medewerkers	Uit dienst (%)	In dienst (%)
Directie & Staf	25	8 (32%)	6 (24%)
ECEM	36	11 (31%)	9 (25%)
ECEC	13	0 (0%)	3 (23%)
Catering Services	97	35 (36%)	12 (12%)
Facility Services	40	2 (5%)	5 (13%)
Security B.V.	-	-	-
Totaal	211	56 (27%)	35(17%)

Tabel 3.3 In en uit dienst cijfers Ahoy Rotterdam 2006.

Als eerste moet ik opmerken dat de afdeling Security B.V. geen medewerkers heeft in de jaren 2004, 2005 en 2006. Dit heeft te maken met het feit dat de Security B.V. pas sinds 1 juli 2007 opgericht is en per die datum er medewerkers op die afdeling werkzaam zijn. De reden dat deze afdeling wel in de schema's is opgenomen, heeft er mee te maken dat de medewerkers van deze afdeling ook een vragenlijst ontvangen hebben.

Opmerkelijk is dat er elk jaar een verschil is van zo'n 10% tussen het aantal indiensttredingen en het aantal uitdiensttredingen. Een opvallend verschil is dat er in de jaren 2004 en 2006 meer medewerkers uit dienst zijn getreden, terwijl in het jaar 2005 er juist meer indiensttredingen zijn. Hier is geen concrete verklaring voor, op elke afdeling zijn er namelijk meer medewerkers in dienst getreden dan uit dienst.

Uit tabel 3.1 kan opgemerkt worden dat het opmerkelijk is dat er maar liefst 81% bij de afdeling Facility Services uit dienst is getreden. Dit percentage drukt een grote stempel op het totaal aantal uitdiensttredingen. Reden hiervoor is dat er in dat jaar een outsourcing van de Garderobe & Toiletpool heeft plaatsgevonden.

4 Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk is gewijd aan de opzet van dit onderzoek. In de eerste paragraaf wordt de methode van onderzoek behandeld. Vervolgens wordt de populatie van dit onderzoek beschreven. In paragraaf 4.3 komt de vragenlijst aan bod. Tot slot zal in de vierde paragraaf de manier van dataverzameling worden besproken.

4.1 Methodologie

De onderzoeksmethode geeft aan op welke wijze de gegevens, nodig voor de beantwoording van de vragen, verzameld zijn. In paragraaf 1.1 heb ik aangegeven aan de hand van een casestudy onderzoek te doen naar de binding van medewerkers aan een organisatie en de redenen tot vertrek. De onderzoekseenheid die ik voor dit onderzoek gebruik is de organisatie Ahoy Rotterdam.

Dit onderzoek betreft een kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht, terwijl het bij een kwalitatief onderzoek gaat om de analyse van woorden. Bij kwantitatief onderzoek wordt er vaak gebruik gemaakt van een enquête, zo ook in dit onderzoek. In een enquête wordt de onderzoekselementen benaderd met gestructureerde vragenlijsten. De antwoorden op de vragen worden doorgaans verwerkt in tabellen, grafieken en percentages (Braster, 2000: 26).

Zoals net ook al aangegeven is er om informatie te verzamelen voor dit onderzoek gekozen voor een enquête. Hierbij wordt een groot aantal kenmerken, welke betrekking hebben op meningen, motieven, attitudes en persoons- en achtergrondkenmerken, gemeten. De gegevens zijn in de periode van 30 augustus tot en met 16 september 2007 verzameld. Om verschillende redenen is de keuze gemaakt voor een schriftelijke vragenlijst. De reden dat er gekozen is voor een vragenlijst heeft er mee te maken dat het in een korte periode voor goede resultaten zorgt. Een tweede reden die heeft geleid tot het gebruik van een vragenlijst als onderzoeksmethode is dat de respondent hierbij anoniem kan blijven. Dit is voor het onderzoek van wezenlijk belang, omdat er vertrouwelijke onderwerpen aan bod komen. Tevens krijgt Ahoy Rotterdam niet de beschikking over de data, maar enkel over de resultaten van het gehele onderzoek. Dit betekent dat er vertrouwelijk met de gegevens wordt omgegaan.

Er kunnen echter ook een paar nadelen zitten aan het gebruik van een enquête als onderzoeksmethode. Ik heb geprobeerd deze nadelen zoveel mogelijk te beperken. Een nadeel van deze onderzoeksmethode is dat er niet al te diep op de materie in kan worden gegaan, hetgeen bijvoorbeeld wel mogelijk zou zijn als ik een diepte-interview zou houden. Dit gebrek is deels weggenomen door de respondent de mogelijkheid te geven aanvullende opmerkingen en suggesties op te schrijven aan het einde van de enquête.

4.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek wordt gevormd door 201 medewerkers van Ahoy Rotterdam (peiling augustus 2007). Onder medewerkers wordt verstaan alle personen die in dienst zijn van Ahoy Rotterdam op basis van een arbeidsovereenkomst. Medewerkers die niet tot de populatie behoren zijn uitzendkrachten, gedetacheerden en stagiaires.

Uit de onderzoekspopulatie wordt geen selectie gemaakt, omdat door alle medewerkers te benaderen een zo duidelijk mogelijk beeld verkregen wordt. Kenmerken van de onderzoekspopulatie zijn, voor zover bekend, in tabel 4.1 weergegeven.

Afdeling	Aantal medewerkers	Mannen (%)	Vrouwen (%)
Directie & Staf	29	10 (34%)	19 (66%)
ECEM	32	12 (38%)	20 (62%)
ECEC	13	5 (38%)	8 (62%)
Catering Services	90	29 (32%)	61 (68%)
Facility Services	30	22 (73%)	8 (27%)
Security B.V.	7	7 (100%)	0 (0%)
Totaal	201	85 (42%)	116 (58%)

Tabel 4.1 Kenmerken van de onderzoekspopulatie.

In totaal hebben 63 medewerkers de vragenlijst ingevuld, hetgeen overeenkomt met een response van 31,3%.

4.3 Vragenlijst

Onderzoeksmetingen kunnen afhankelijk zijn van toeval. Als de respondent op de dag van het invullen van de vragenlijst niet lekker in zijn/haar vel zit, zal de uitkomst anders zijn dan wanneer de dag op rolletjes is verlopen. Hoe minder de meting afhankelijk is van toeval, hoe betrouwbaarder de meting is. Een aantal factoren kan de meting nadelig beïnvloeden, zoals de omgeving, de respondent zelf of de vragenlijst. Om de uitkomsten van de meting zo betrouwbaar mogelijk te maken, is ervoor gekozen de vragenlijst zoveel mogelijk op kantoor te verspreiden. De medewerkers die niet op kantoor aanwezig waren heb ik de vragenlijst naar het huisadres opgestuurd. De respondenten kunnen zo zelf beslissen waar ze de vragenlijst invullen, achter hun bureau, op kantoor of meenemen naar een vertrouwde omgeving zoals thuis.

De onderzoekspopulatie heeft twee weken de tijd gehad om de vragenlijst in te vullen. Zo kunnen de respondenten zelf beslissen op welk tijdstip ze de vragenlijst invullen. Om toevallig uitgelokte reacties te voorkomen, is besloten om de vragen zo kort mogelijk te houden, positief te formuleren en het aantal vragen te beperken. Hierdoor is het dus niet alleen de bedoeling dat de respondenten de vragenlijst kunnen invullen wanneer hen dat uitkomt, maar ook dat op deze manier zoveel mogelijk respondenten de vragenlijst invullen wat ook de betrouwbaarheid bevordert.

De vragen zijn weergegeven aan de hand van stellingen om van de resultaten een duidelijk en overzichtelijk geheel te kunnen maken en dit te presenteren aan de directie van Ahoy Rotterdam. Bij een aantal onderdelen in de vragenlijst zijn de antwoordcategorieën op een zodanige manier geformuleerd dat de respondenten min of meer gedwongen worden om na te denken over hun antwoord en niet bij elk antwoord een neutrale optie kunnen kiezen. Doordat er bij een aantal onderdelen in de vragenlijst twee of vier opties zijn voor het antwoord, is er dus niet een middelste antwoord dat voor neutraal op kan gaan.

De vragenlijst (bijlage II) is onderverdeeld in 6 clusters:

- I Persoonlijke vragen
- II Voorkeuren voor kenmerken van werk in het algemeen
- III Vragen over het werk
- IV Betrokkenheid bij het werk
- V Algemene arbeidssatisfactie
- VI Verloopgeneigdheid

Het eerste gedeelte van de vragenlijst (vraag 1 t/m 7) is gericht op een aantal persoonlijk vragen. Hierin komen vragen aan bod die betrekking hebben op het geslacht, de leeftijd, de afdeling waarop de respondent werkzaam is, het jaar waarin de respondent in dienst is getreden, de aanstelling, het soort dienstverband en de hoogst genoten opleiding. De leeftijd en het jaar waarin de respondent in dienst is getreden zijn als open vraag geformuleerd, zodat bij de dataverwerking de groepsgrootte bepaald kan worden.

Vervolgens wordt er in het tweede deel van de vragenlijst (vraag 8 t/m 22) elke keer twee verschillende soorten banen kort beschreven. De respondent dient aan te geven welk van de twee banen de voorkeur heeft. In totaal worden er 6 verschillende soorten banen beschreven, die onderling allemaal met elkaar vergeleken worden. Deze vragen zijn geformuleerd om inzicht te krijgen in de voorkeuren voor kenmerken van werk in het algemeen.

In het derde deel van de vragenlijst (vraag 23 t/m 34) worden vragen gesteld over het werk. De respondent dient zijn/haar werkzaamheden zo goed mogelijk te beschrijven, waardoor inzicht wordt verkregen in het huidige werk van de respondent. De reden dat deze vragen in de vragenlijst zijn opgenomen, is dat de respondenten op deze manier een oordeel kunnen geven of bepaalde aspecten in het werk al dan niet terugkomen. Hiermee kan bepaald worden of het belang van deze aspecten van invloed is op de betrokkenheid en/of verloopgeneigdheid.

Het vierde deel van de vragenlijst (vraag 35 t/m 42) gaat over de betrokkenheid bij het werk. De vragen 35, 36, 41 en 42 zijn in omgekeerde richting gesteld, hetgeen inhoudt dat wanneer de respondent hierop een negatief antwoord geeft (niet mee eens, helemaal niet mee eens) dit juist positief is voor de mate waarin de respondent betrokken is bij het

werk. Het worden ook wel negatief gestelde vragen genoemd, die als kenmerk hebben dat de nadruk ligt op een bevestiging of ontkenning. De reden dat deze vragen in omgekeerde richting zijn gesteld, is dat de respondent hierdoor meer na moet denken over het antwoord. Dit komt omdat het onduidelijk is of geantwoord moet worden op het tegengestelde of op het niet-ontkende.

Het volgende onderdeel van de vragenlijst (vraag 43 t/m 53) gaat over algemene arbeidssatisfactie. Deze vragen komen hoofdzakelijk overeen met de vragen uit onderdeel drie. Echter is onderdeel drie gericht op de mate waarin de respondent bepaalde aspecten in het werk heeft en dit onderdeel is gericht op de mate waarin de respondent daar al dan niet tevreden mee is. Deze vragen zijn dan ook opgenomen in de vragenlijst om inzicht te krijgen in de mate waarin de respondent tevreden is met het werk.

In het laatste onderdeel van de vragenlijst (vraag 54 t/m 57) komen vragen aan bod over de verloopgeneigdheid. Zo wordt gevraagd naar de mate waarin de respondent er de afgelopen maanden aan heeft gedacht om ander werk te zoeken, de mate waarin de respondent er daadwerkelijk iets aan heeft gedaan om ander werk te vinden en of de respondent over vijf jaar nog bij dezelfde organisatie zou werken. Deze vragen worden gesteld om bij de organisatie aan te geven in welke mate medewerkers op dit moment een verloopintentie hebben.

4.4 Dataverzameling

De onderzoeksdata zijn met het statistische analyse programma SPSS verwerkt. Bij het analyseren van de vragenlijst worden dezelfde clusters gehanteerd zoals deze in paragraaf 4.3 zijn beschreven. Allereerst zijn er frequentietabellen gemaakt, waarna er vervolgens een factoranalyse is uitgevoerd en de betrouwbaarheid van de vragenlijst in kaart is gebracht door de Cronbach's Alpha te berekenen. Om te bekijken of de verschillende variabelen met elkaar samenhangen is een regressieanalyse uitgevoerd. In het volgende hoofdstuk zijn de resultaten van de analyses te lezen.

5 Onderzoeksresultaten

Dit hoofdstuk is een weergave en analyse van de uitkomsten van de vragenlijst. De vragenlijst is omgezet naar een SPSS databestand, waaruit verschillende analyses zijn gemaakt. Ten eerste worden in paragraaf 5.1 de respondenten beschreven aan de hand van controle variabelen. In paragraaf 5.2 wordt door middel van factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse bekeken in welke mate de gegevens betrouwbaar genoeg zijn om mee te nemen in verdere analyses. Vervolgens worden er in paragraaf 5.3 regressieanalyses uitgevoerd, waarin de correlaties tussen de verschillende variabelen worden weergegeven en geanalyseerd. Op basis van deze resultaten zal in paragraaf 5.4 gekeken worden naar het conceptueel model.

5.1 Respondenten beschrijving

In totaal hebben 63 medewerkers van Ahoy Rotterdam de vragenlijst ingevuld. Voor de persoonlijke vragen zijn frequentietabellen gemaakt. Per controle variabele zullen de belangrijkste gegevens beschreven worden en zal waar nodig een tabel worden toegevoegd.

Het geslacht (vraag 1) is redelijk evenredig verdeeld over de medewerkers. Van de 63 respondenten zijn er 27 mannen en 36 vrouwen, hetgeen overeenkomt met respectievelijk een percentage van 42,9% en 57,1%. In tabel 5.1 is dit vergeleken met de totale populatie, waaruit af te lezen is dat zowel het aantal mannen als vrouwen gelijk verdeeld is over de respondenten ten opzichte van de totale populatie.

Geslacht	Aantal medewerkers (%)	Respondenten (%)
Mannen	85 (42,3%)	27 (42,9%)
Vrouwen	116 (57,7%)	36 (57,1%)
Totaal	201 (100%)	63 (100%)

Tabel 5.1 Het aantal respondenten t.o.v. de totale populatie op de variabele geslacht.

De leeftijd (vraag 2) is in de vragenlijst opgenomen als een open vraag, waardoor achteraf bepaald kan worden in welke categorieën deze variabele ingedeeld kan worden. De jongste respondent is 18 jaar en de oudste respondent is 73 jaar. Om een goed beeld te krijgen van de leeftijd van de respondenten heb ik het gemiddelde en de standaarddeviatie berekend. De standaarddeviatie geeft de mate aan waarin de scores op de variabele leeftijd afwijken ten opzichte van het gemiddelde. De gemiddelde leeftijd van de respondent is 36 jaar en de standaarddeviatie is 12.41.

De meeste respondenten zijn werkzaam op de afdeling Catering Services, in totaal hebben 16 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Dit komt overeen met een percentage van 25,4%. Wanneer het aantal respondenten van een afdeling echter vergeleken wordt met de totale populatie van die afdeling, kan worden opgemerkt dat de afdeling Catering Services het minst representatief is. Slechts 17,8% van de afdeling Catering Services heeft de vragenlijst ingevuld. Opmerkelijk is dat alle medewerkers van de afdeling ECEC

de vragenlijst ingevuld hebben. Dat betekent een response van maar liefst 100%. De frequenties en percentages zijn in tabel 5.2 af te lezen.

Afdeling	Aantal medewerkers	Respondenten (%)
Directie & Staf	29 (14,4%)	12 (19%)
ECEM	32 (15,9)	8 (12,7%)
ECEC	13 (6,5%)	13 (20,6%)
Catering Services	90 (44,8%)	16 (25,4%)
Facility Services	30 (14,9%)	8 (12,7%)
Security bv	7 (3,5%)	5 (7,9%)
Missing value	-	1 (1,6%)
Totaal	201 (100%)	63 (100%)

Tabel 5.2 Het aantal respondenten t.o.v. de totale populatie op de variabele afdeling.

De vraag in welke jaar de respondent in dienst is gekomen (vraag 4) is, net als leeftijd, een open vraag. De meeste respondenten zijn relatief kort in dienst. De respondent die het langst hier werkzaam is, is in 1971 in dienst getreden. Er zijn maar liefst 11 respondenten die in het jaar 2007 in dienst getreden zijn. Om een goed beeld te krijgen van het jaar waarin de respondenten in dienst zijn getreden, heb ik het gemiddelde en de standaarddeviatie berekend. Gemiddeld zijn de respondenten in 2001 in dienst getreden en is de standaarddeviatie 6.94.

Uit de gegevens over de aanstelling (vraag 5) blijkt dat het overgrote gedeelte een contract heeft voor onbepaalde tijd. Van de 63 respondenten hebben maar liefst 45 respondenten een contract voor onbepaalde tijd, dit betekent een percentage van 71,4%. De frequenties en percentages zijn in tabel 5.3 af te lezen.

Aanstelling	Frequentie (%)
Onbepaalde tijd	45 (71,4%)
Bepaalde tijd	17 (27%)
Missing value	1 (1,6%)
Totaal	63 (100%)

Tabel 5.3 Het aantal respondenten op de variabele aanstelling.

Verder is er een onderverdeling gemaakt in een fulltime of parttime dienstverband (vraag 6). Alle respondenten hebben op deze vraag geantwoord, er zijn immers geen 'missing'-values. Van de 63 respondenten zijn er 34 (54%) op fulltime basis werkzaam, tegen 29 (46%) parttimers. De frequenties en percentages zijn in tabel 5.4 af te lezen.

Dienstverband	Frequentie (%)
Fulltime	34 (54%)
Parttime	29 (46%)
Totaal	63 (100%)

Tabel 5.4 Het aantal respondenten op de variabele dienstverband.

Het gemiddelde genoten opleidingsniveau (vraag 7) van de respondenten ligt op Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO) niveau. In totaal heeft 31,7% van de respondenten een MBO diploma. De frequenties en percentages zijn in tabel 5.5 weergegeven.

Opleiding	Frequentie (%)
Lager Algemeen Onderwijs	3 (4,8%)
Lager Beroepsonderwijs	3 (4,8%)
Middelbaar Algemeen Onderwijs	5 (7,9%)
Middelbaar Beroepsonderwijs	20 (31,7%)
Voortgezet Algemeen Onderwijs	8 (12,7%)
Hoger Beroepsonderwijs	18 (28,6%)
Academisch Onderwijs	5 (7,9%)
Missing value	1 (1,6%)
Totaal	63 (100%)

Tabel 5.5 Het aantal respondenten op de variabele opleidingsniveau.

Wanneer in z'n totaliteit naar de controle variabelen gekeken wordt, is te zien dat bijna elke groep of aspect redelijk evenredig vertegenwoordigd wordt. Een uitzondering is echter het aantal respondenten van de afdeling Catering Services. In totaal zijn 44,8% medewerkers op de afdeling Catering Services werkzaam. Wanneer er gekeken wordt naar het percentage respondenten van de afdeling Catering Services, is dat echter maar 25,4%.

Aangezien niet van alle controle variabelen ook de gegevens van de totale populatie bekend zijn, is het moeilijk om een oordeel te geven over de representativiteit daarvan naar de totale populatie. Wel kan op basis van de gegevens van de respondenten verwacht worden dat hiermee een afspiegeling van de totale populatie wordt weergegeven.

5.2 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse

Factoranalyse is een techniek om groepen of clusters van variabelen te identificeren (Field, 2005). Idealiter zijn dit het aantal onderdelen waaruit de vragenlijst bestaat. Wanneer het aantal dimensies hoger is dan het aantal variabelen uit de vragenlijst levert het meten van de variabelen de verkeerde resultaten. Een cluster van factoren kan namelijk een onderliggende dimensie of factor meten, iets wat de vooraf opgestelde variabelen niet beogen te doen. Met een factoranalyse kunnen de data dan ook gereduceerd worden tot groepen van correlerende variabelen, zodat de maximale variantie in de correlatiematrix verklaard kan worden (Field, 2005). Hierbij is het belangrijk dat een factor een hoge eigenwaarde heeft. Gewoonlijk laden de meeste variabelen hoog op de belangrijkste factor en laag op de andere factoren. Om dit tegen te gaan dienen factoren onderling onderscheiden te worden. De varimax-rotatie techniek maakt dit mogelijk. De varimax-rotatietechniek zorgt ervoor dat de verschillende factoren beter interpreteerbaar zijn. Om vervolgens de variabelen aan factoren te koppelen gebruiken onderzoekers een lading van hoger dan 0.30 (Field, 2005). Dit criterium heb ik ook voor mijn variabelen gehanteerd.

Per variabele is er een factor- en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De toegevoegde waarde van een betrouwbaarheidsanalyse is dat deze aan de hand van de Cronbach's Alpha test of de schaal meet wat hij beoogt te meten (Field, 2005). Een Cronbach's Alpha gelijk aan of groter dan 0.60 wordt in de wetenschap geaccepteerd.

Voorkeuren voor kenmerken van het werk

Voor de eerste variabele 'voorkeuren voor kenmerken van het werk' (vraag 8 tot en met 22, zie bijlage II deel II) is geen factor- en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Dit aangezien steeds dezelfde begrippen terugkomen en deze begrippen onderling allemaal met elkaar vergeleken worden. Wel is het gemiddelde en standaarddeviatie van alle stellingen afzonderlijk gemeten. Het gemiddelde en de standaarddeviatie zijn berekend door de schaal te construeren naar een schaal van 0 tot en met 10, waarbij 0 overeenkomt met geen sterke voorkeur voor zo'n type baan en 10 overeenkomt met een sterke voorkeur voor zo'n type baan. Hiervoor is gekozen omdat een schaal van 1 tot en met 5 vrij smal is en er op die manier moeilijk iets geïnterpreteerd kan worden. Het is gemakkelijker om de schaal uit te breiden naar een schaal van 0 tot 10. Op deze manier kan een meer nauwkeurige conclusie getrokken worden uit de resultaten en een betere betekenis gegeven worden aan de scores. In onderstaande tabel is per kenmerk van het werk aangegeven wat het gemiddelde en de standaarddeviatie is.

Kenmerken van het werk	Gemiddelde	Standaarddeviatie
<i>Autonomie</i> : een baan die veel beslissingsruimte, verantwoordelijkheid en vrijheid van handelen met zich meebrengt.	5.87	1.99
<i>Creativiteit</i> : een baan die veel creativiteit vereist, veel variatie biedt en hoge eisen stelt aan kennis en vaardigheden.	5.02	1.90
<i>Waardering</i> : een baan waarin men veel waardering krijgt voor het werk dat men doet.	5.11	1.67
<i>Gezelligheid</i> : een baan waarin het gezellig is en men veel aangename contacten met mensen kan hebben.	5.07	2.22
<i>Omstandigheden</i> : een baan waarin men het werk uitvoert onder goede omstandigheden, zoals geen lawaai, geen te hoge of te lage temperatuur, geen vuil werk e.d.	3.04	1.83
<i>Voorwaarden</i> : een baan met een uitstekend salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden.	5.89	1.72

Tabel 5.6 Voorkeuren voor kenmerken van het werk.

Uit de tabel is af te lezen dat de meeste respondenten geen uitgesproken voorkeur hebben voor een bepaald type baan. Wel kan opgemerkt worden dat arbeidsomstandigheden niet zozeer de voorkeur behoeft boven een ander type baan.

Factoranalyse schaal 1: Autonomie

De eerste factoranalyse wordt uitgevoerd over de vragen 23, 24 en 25 (bijlage II, deel III). Gekeken wordt of deze vragen het begrip autonomie meten en het een betrouwbare schaal is om mee te nemen in verdere analyses. Geen van de vragen dient uit de schaal verwijderd te worden of te worden gehercodeerd. Wel wordt de schaal geconstrueerd naar een schaal van 0 tot en met 10. In tabel 5.7 zijn de resultaten weergegeven.

	Cronbach's Alpha	N	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Autonomie	0.710	63	7.49	3.40

Tabel 5.7 Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse op de schaal autonomie.

Uit bovenstaande tabel is af te lezen dat de Chronbach's Alpha 0.710 is, dat een voldoende score is. Dit betekent dat de meting over deze schaal meegenomen kan worden in verdere analyses.

Factoranalyse schaal 2: Creativiteit

De tweede factoranalyse wordt uitgevoerd over de vragen 26, 27 en 28 (bijlage II, deel III). Gekeken wordt of deze vragen het begrip creativiteit meten en het een betrouwbare schaal is om mee te nemen in verdere analyses. Geen van de vragen dient uit de schaal verwijderd te worden of te worden gehercodeerd. Wel wordt de schaal geconstrueerd naar een schaal van 0 tot en met 10. In tabel 5.8 zijn de resultaten weergegeven.

	Cronbach's Alpha	N	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Creativiteit	0.377	63	7.14	2.98

Tabel 5.8 Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse op de schaal creativiteit.

De resultaten laten zien dat de score op de Chronbach's Alpha veel te laag is. Op basis van de Cronbach's Alpha kan deze schaal niet meegenomen worden in verdere analyses. Gezien de toegevoegde waarde die de schaal kan geven aan de resultaten heb ik er voor gekozen om deze schaal toch mee te nemen. Er zijn namelijk onvoldoende dezelfde begrippen en gezien het geringe aantal items dat meegenomen is in de schaal. Daarnaast komen de vragen uit een reeds bestaande en getoetste vragenlijst, waarbij verondersteld kan worden dat de vragen betrouwbaar genoeg zijn. Om deze schaal mee te kunnen nemen is een index geconstrueerd.

Factoranalyse schaal 3: Arbeidsomstandigheden

De volgende factoranalyse wordt uitgevoerd over de vragen 29, 30, 31 en 34 (bijlage II, deel III). Gekeken wordt of deze vragen het begrip arbeidsomstandigheden meten en het een betrouwbare schaal is om mee te nemen in verdere analyses. Vraag 34 zou uit de schaal verwijderd moeten worden, aangezien de score lager is dan 0.30. Ook is de Cronbach's Alpha met een score van 0.370 veel te laag. Wanneer vraag 34 uit de schaal

verwijderd wordt blijft de Cronbach's Alpha te laag, namelijk 0.517. Deze schaal kan op basis van de Chronbach's Alpha dan ook niet gebruikt worden voor verdere analyses. Aangezien deze schaal, net als schaal 3, een toegevoegde waarde kan hebben op de resultaten wordt deze schaal wel meegenomen in verdere analyses. Ook hierbij geldt dat er onvoldoende dezelfde begrippen zijn, er een gering aantal items is meegenomen in de schaal en de vragen uit een reeds bestaande en getoetste vragenlijst komen, waardoor verondersteld kan worden dat de vragen betrouwbaar genoeg zijn. Deze schaal wordt dan ook geconstrueerd naar een index. Om een duidelijk beeld te krijgen van het gemiddelde en de standaarddeviatie, wordt de schaal geconstrueerd naar een schaal van 0 tot en met 10. In tabel 5.9 zijn de resultaten weergegeven.

	Cronbach's Alpha	N	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Arbeidsomstandigheden	0.370	63	7.22	2.50

Tabel 5.9 Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse op de schaal arbeidsomstandigheden.

Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden

Aangezien salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden (vraag 32 en 33, zie bijlage II deel III) maar uit twee items bestaan, is het niet mogelijk om er een factor- en betrouwbaarheidsanalyse op uit te voeren. Om deze reden zijn de twee items bij elkaar opgeteld en is alleen het gemiddelde en de standaarddeviatie berekend, die in tabel 5.10 zijn weergegeven.

	N	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden	63	4.37	3.86

Tabel 5.10 Gemiddelde en standaarddeviatie op secundaire arbeidsvoorwaarden.

Het gemiddelde van 4.37 geeft aan dat de respondenten vinden dat hun baan geen uitstekend salaris en geen goede secundaire arbeidsvoorwaarden biedt. De standaarddeviatie geeft de mate aan waarin de scores op de arbeidsvoorwaarden afwijkt ten opzichte van het gemiddelde.

Factoranalyse schaal 4: Betrokkenheid

Deze factoranalyse wordt uitgevoerd over vraag 35 tot en met 42 (bijlage II, deel IV), waarbij vraag 35 en 37 uit de schaal worden verwijderd. Dit aangezien de score op beide vragen lager is dan 0.30. Deze vragen worden dan ook achterwege gelaten in de verdere analyses. Naast het weglaten van vraag 35 en 37 dient nog een aantal vragen gehercodeerd te worden.

Het hercoderen van stellingen is noodzakelijk indien zij niet allemaal op dezelfde manier gesteld zijn in de vragenlijst. De stellingen kunnen positief dan wel negatief gesteld zijn, waardoor de resultaten niet correct gemeten kunnen worden. Om deze reden moeten

een aantal vragen gehercodeerd worden, zodat de antwoordcategorieën 1 tot en met 4 – zoals die gebruikt zijn in de vragenlijst – dezelfde betekenis krijgen bij alle stellingen binnen deze schaal. Na de hercodering van een aantal vragen kan de factoranalyse opnieuw uitgevoerd worden over deze schaal.

Om een beter beeld te krijgen van de resultaten is ervoor gekozen om de schaal te construeren. Met een gemiddelde van 1.55 kan immers niet duidelijk opgemaakt worden in welke mate medewerkers betrokken zijn bij het werk. Daarom is ervoor gekozen om de schaal te construeren naar een schaal van 0 tot en met 10, waarmee een rapportcijfer geïmpliceerd wordt. Hieronder zijn de resultaten weergegeven.

	Cronbach's Alpha	N	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Betrokkenheid	0.708	62	8.15	1.33

Tabel 5.11 Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse op de schaal betrokkenheid.

Te zien is dat de Chronbach's Alpha van deze schaal 0.708 is, wat een goede score is. Met deze score kan er van uit worden gegaan dat de meting van de eerste schaal betrouwbaar genoeg is om mee te nemen in de verdere analyse.

Factoranalyse schaal 6: Arbeidssatisfactie

De factoranalyse wordt uitgevoerd over de vragen 43 tot en met 52 (bijlage II, deel V). Elk vraag scoort minimaal 0.30, wat betekent dat geen enkele vraag uit de schaal verwijderd hoeft te worden en alle vragen meegenomen kunnen worden voor verdere analyses.

Om een beter beeld te krijgen van de resultaten is ervoor gekozen om de schaal te construeren naar een schaal van 0 tot en met 10. In tabel 5.12 zijn de resultaten weergegeven.

	Cronbach's Alpha	N	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Arbeidssatisfactie	0.864	62	6.43	1.46

Tabel 5.12 Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse op de schaal arbeidssatisfactie.

Met een score op de Cronbach's Alpha van 0.864 blijkt dat de meting van deze schaal ruim voldoende betrouwbaar is om verdere analyses op uit te voeren.

Factoranalyse schaal 7: Verloopgeneigdheid

De zevende factoranalyse wordt uitgevoerd over de vragen 54 tot en met 57 (bijlage II, deel VI). Na het uitvoeren van de factoranalyse blijkt dat de vragen 54 en 55 gehercodeerd dienen te worden. Na het hercoderen van deze vragen is opnieuw een factoranalyse uitgevoerd. Het blijkt dat alle vragen een score hebben die hoog genoeg is om deze mee te nemen in verdere analyses. Vervolgens dient de schaal nog

geconstrueerd te worden naar een schaal van 0 tot en met 10. In onderstaande tabel zijn de resultaten af te lezen zijn.

	Cronbach's Alpha	N	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Verloopgeneigdheid	0.761	62	2.75	1.96

Tabel 5.13 Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse op de schaal verloopgeneigdheid.

Met een score op de Cronbach's Alpha van 0.761 blijkt dat de meting van deze schaal ruim voldoende betrouwbaar is om verdere analyses op uit te voeren.

5.3 Regressieanalyse

Nu alle factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd zijn, kan een aantal regressieanalyses uitgevoerd worden. Met een regressieanalyse wordt gekeken of er een lineair verband bestaat tussen een afhankelijke variabele en één of meer onafhankelijke variabelen. Bij elke regressieanalyse wordt gekeken of de verbanden significant zijn (<0.05) en wat de sterkte van de lineaire samenhang is. Er worden in totaal drie padanalyses uitgevoerd, aangezien in het conceptueel model verondersteld wordt dat er drie afhankelijke variabelen zijn.

Er zijn twee methoden om een regressieanalyse uit te voeren, te weten de standaard methode (enter) en de stapsgewijze methode (stepwise). Het verschil tussen deze methoden is dat bij de standaard methode alle onafhankelijke variabelen tegelijk in het model ingebracht worden en bij de stapsgewijze methode dit stap voor stap gebeurt. Per stap wordt in de stapsgewijze methode de onafhankelijke variabele met de laagste significantie toegevoegd. Hierbij wordt de invloed op de variabele die reeds in het model zijn opgenomen gecontroleerd. De variabelen worden dus toegevoegd op volgorde van hun relatieve invloed op de afhankelijke variabele (De Voght, 2000: 206). In dit onderzoek is er gekozen voor de stapsgewijze methode, omdat het relatieve belang van de verschillende onafhankelijke variabelen hierdoor direct inzichtelijk zijn en alleen de significante variabelen in het model opgenomen worden.

Voorafgaand aan de regressieanalyses is vastgesteld welke onafhankelijke variabelen er zijn. Een aantal onafhankelijke variabelen zijn direct vast te stellen en herleidbaar. Echter de variabele kenmerken van het werk geeft nog niet duidelijk aan welke kenmerken van het werk invloed (kunnen) hebben op de onafhankelijke variabele. Om dit te kunnen achterhalen is deze variabele onderverdeeld in de volgende drie variabelen:

- intrinsieke kenmerken;
- arbeidsomstandigheden;
- arbeidsvoorwaarden.

Hetzelfde geldt voor de variabele arbeidsoriëntatie. Er zijn meerdere soorten arbeidsoriëntaties te herleiden. Om te achterhalen welke soort oriëntatie invloed heeft op de afhankelijke variabele, is ook deze variabele onderverdeeld in de volgende drie variabelen:

- oriëntatie op intrinsieke kenmerken;
- oriëntatie op arbeidsomstandigheden;
- oriëntatie op arbeidsvoorwaarden.

In het conceptueel model is vastgesteld dat arbeidsoriëntatie indirect invloed uitoefent op de relatie kenmerken in het werk met verloopgeneigdheid, betrokkenheid en arbeidssatisfactie. Nu vastgesteld is dat er drie variabelen zijn op kenmerken van het werk en drie op arbeidsoriëntatie, betekent dit dat er interactie tussen deze variabelen plaats kan vinden. Wanneer deze interactie op elke variabele afzonderlijk plaatsvindt, levert dat de volgende variabelen op:

- interactie intrinsieke kenmerken met oriëntatie op intrinsieke kenmerken;
- interactie intrinsieke kenmerken met oriëntatie op arbeidsomstandigheden;
- interactie intrinsieke kenmerken met oriëntatie op arbeidsvoorwaarden;
- interactie arbeidsomstandigheden met oriëntatie op intrinsieke kenmerken;
- interactie arbeidsomstandigheden met oriëntatie op arbeidsomstandigheden;
- interactie arbeidsomstandigheden met oriëntatie op arbeidsvoorwaarden;
- interactie arbeidsvoorwaarden met oriëntatie op intrinsieke kenmerken;
- interactie arbeidsvoorwaarden met oriëntatie op arbeidsomstandigheden;
- interactie arbeidsvoorwaarden met oriëntatie op arbeidsvoorwaarden.

Regressieanalyse verloopgeneigdheid

Bij de eerste pad-analyse wordt verloopgeneigdheid als afhankelijke variabele genomen en alle overige variabelen als onafhankelijke variabelen. In het conceptueel model wordt immers verondersteld dat alle genoemde variabelen indirect dan wel direct invloed hebben op de verloopgeneigdheid. Met alle overige variabelen worden de volgende variabelen bedoeld:

- kenmerken van het werk (intrinsiek, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden);
- arbeidsoriëntatie (intrinsiek, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden);
- de verschillende interactie kenmerken met de verschillende oriëntaties;
- betrokkenheid en
- arbeidssatisfactie.

De score op de significantie geeft de kans aan waarin resultaten op toeval berusten. In de sociale wetenschappen wordt er van uit gegaan dat een score van kleiner dan 5% (0.05) op de significantie een relatie weergeeft die niet op toeval berust. Wanneer de eerste regressieanalyse uitgevoerd wordt, kan geconstateerd worden dat alleen de variabele arbeidssatisfactie invloed heeft op de verloopgeneigdheid. Arbeidssatisfactie is namelijk de enige variabele die wordt opgenomen in het model. Aangezien deze variabele een significante score heeft, betekent dit dat de uitkomst niet op toeval berust. Over alle overige variabelen kan geen uitspraak worden gedaan, omdat deze scores niet significant zijn. In onderstaande tabel zijn de resultaten van de variabele arbeidssatisfactie op verloopgeneigdheid weergegeven.

	R	R Square
Arbeidssatisfactie	0.534	0.285

	B	Std. Error	Beta	Sig.
(Constant)	7.327	.958		.000
Arbeidssatisfactie	-.705	.146	-.534	.000

Tabel 5.14 Regressieanalyse verloopgeneigdheid.

Als eerste is in de tabel de correlatiecoëfficiënt (R) af te lezen. De waarde van de correlatiecoëfficiënt ligt altijd tussen de -1 en +1. Als R gelijk is aan +1 is er sprake van een perfect positief verband tussen beide variabelen. Alle punten liggen dan immers op een lijn. Wanneer de score -1 is, houdt dat dus in dat er sprake is van een perfect negatief verband tussen beide variabelen. Hoe hoger de score op R, des te dichter liggen de punten bij de lijn en des te sterker is het verband (De Voght, 2000: 193).

Vervolgens wordt in de tabel de determinatiecoëfficiënt (R Square) weergegeven. De R Square geeft het aandeel van de verklaarde variantie weer en is een maat voor de sterkte van het verband (De Voght, 2000: 196). Een R Square van 0.285 betekent dat 28,5% van de variantie in verloopgeneigdheid wordt verklaard door arbeidssatisfactie.

De B geeft de partiële regressiecoëfficiënt weer. Zij geeft de hoeveelheid verandering in verloopgeneigdheid aan wanneer arbeidssatisfactie met één eenheid op de schaal toeneemt, terwijl de invloed van alle overige variabelen constant wordt gehouden (De Voght, 2000: 208). Voor arbeidssatisfactie betekent een toename een afname in de verloopgeneigdheid, aangezien het een negatieve score is.

Daarnaast is er de Beta coëfficiënt (Beta), die hetzelfde impliceert als de partiële regressiecoëfficiënt. Echter gaat het bij de partiële regressiecoëfficiënt om de eenheid op de schaal en bij de Beta om de eenheid standaarddeviatie.

Als laatste wordt de significantie weergegeven. De variabele arbeidssatisfactie is uiteraard significant (Sig. = 0.000), omdat bij een stapsgewijze regressieanalyse alleen de significante variabelen worden opgenomen.

Regressieanalyse betrokkenheid

Bij de tweede pad-analyse wordt betrokkenheid als afhankelijke variabele genomen en alle overige variabelen als onafhankelijke variabelen. In het conceptueel model wordt immers verondersteld dat alle genoemde variabelen indirect dan wel direct invloed hebben op de betrokkenheid. Met alle overige variabelen worden de volgende variabelen bedoeld:

- kenmerken van het werk (intrinsiek, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden);
- arbeidsoriëntatie (intrinsiek, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden);
- de verschillende interactie kenmerken met de verschillende oriëntaties en

- arbeidssatisfactie.

Uit de tweede regressieanalyse blijkt dat alleen de variabele 'interactie intrinsieke kenmerken met oriëntatie op arbeidsvoorwaarden' invloed heeft op de betrokkenheid. Met een score van 0.017 kan de relatie significant genoemd worden. Alle overige variabelen zijn niet significant, waardoor hier geen uitspraak over gedaan kan worden. De resultaten van de analyse zijn in onderstaande tabel weergegeven.

	R	R Square
Interactie intrinsieke kenmerken met oriëntatie op arbeidsvoorwaarden	.304	.092

	B	Std. Error	Beta	Sig.
(Constant)	7.422	.349		.000
Interactie intrinsieke kenmerken met oriëntatie op arbeidsvoorwaarden	.017	.007	.304	.017

Tabel 5.15 Regressieanalyse betrokkenheid.

Uit de tabel kan worden opgemaakt dat er sprake is van een positief verband, de score op R is immers positief. De R Square van 0.092 betekent dat 9,2% van de variantie betrokkenheid wordt verklaard door de interactie intrinsieke kenmerken met de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden. Een partiële regressiecoëfficiënt van 0.017 houdt in dat een toename op interactie intrinsieke kenmerken met de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden een kleine toename betekent op de betrokkenheid. Een score van 0.304 op de Beta coëfficiënt betekent dat interactie intrinsieke kenmerken met de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden een geringe invloed heeft op de betrokkenheid.

Om te kunnen achterhalen op welke manier de variabele 'interactie intrinsieke kenmerken met de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden' invloed heeft op de betrokkenheid wordt er een opsplitsing gemaakt van beide variabelen. In onderstaande tabel zijn daar de resultaten van te zien.

Oriëntatie op voorwaarden in categorieën			Intrinsieke kenmerken in het werk	Betrokkenheid
Laag	Intrinsieke kenmerken	Pearson Correlation	1	-.140
		Sig. (2-tailed)		.546
		N	21	21
	Betrokkenheid	Pearson Correlation	-.140	1
		Sig. (2-tailed)	.546	
		N	21	21
Midden	Intrinsieke kenmerken	Pearson Correlation	1	.230
		Sig. (2-tailed)		.315
		N	21	21
	Betrokkenheid	Pearson Correlation	.230	1
		Sig. (2-tailed)	.315	
		N	21	21

Hoog	Intrinsieke kenmerken	Pearson Correlation	1	.647
		Sig. (2-tailed)		.003
		N	19	19
	Betrokkenheid	Pearson Correlation	.647	1
		Sig. (2-tailed)	.003	
		N	19	19

Tabel 5.16 Interactie intrinsieke kenmerken met de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden op betrokkenheid.

Met de Pearson Correlation wordt de sterkte en richting van het verband aangegeven. De waarde van de correlatiecoëfficiënt ligt altijd tussen de -1 en +1. Als de correlatiecoëfficiënt gelijk is aan +1 dan is er sprake van een positief verband tussen beide variabelen. Alle punten liggen dan op een rechte lijn. Hoe hoger de waarde van de correlatiecoëfficiënt is, des te dichter liggen de punten bij de lijn en des te sterker is het verband. (De Vught, 2000: 193).

Uit de tabel is af te lezen dat de respondenten die veel waarde hechten aan arbeidsvoorwaarden, intrinsieke kenmerken een sterke invloed hebben op de betrokkenheid. Er is sprake van een significante en positieve relatie, de score op de correlatiecoëfficiënt is maar liefst 0.647. De respondenten die gemiddeld tot weinig waarde hechten aan arbeidsvoorwaarden hebben intrinsieke kenmerken weinig tot geen invloed op de betrokkenheid.

Regressieanalyse arbeidssatisfactie

Bij de derde pad-analyse wordt arbeidssatisfactie als afhankelijke variabele genomen en alle overige variabelen als onafhankelijke variabelen. In het conceptueel model wordt immers verondersteld dat alle genoemde variabelen indirect dan wel direct invloed hebben op de arbeidssatisfactie. Met alle overige variabelen worden de volgende variabelen bedoeld:

- kenmerken van het werk (intrinsiek, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden);
- arbeidsoriëntatie (intrinsiek, arbeidsomstandigheden en arbeidvoorwaarden) en
- de verschillende interactie kenmerken met de verschillende oriëntaties.

Uit tabel 5.17 kan opgemaakt worden dat er vier variabelen zijn die invloed hebben op de arbeidssatisfactie. Alle vier de variabelen zijn uiteraard significant, omdat bij stapsgewijze regressieanalyse alleen de significante variabelen worden opgenomen. Alle overige variabelen zijn niet significant, waardoor hier geen uitspraak over gedaan kan worden.

	R	R Square
Intrinsieke kenmerken	.762	.581
Arbeidsomstandigheden	.848	.719
Interactie arbeidsvoorwaarden met de oriëntatie op arbeidsomstandigheden	.870	.757
Oriëntatie op arbeidsvoorwaarden	.883	.780

	B	Std. Error	Beta	Sig.
(Constant)	3.238	.440		.000
Intrinsieke kenmerken	.326	.034	.644	.000
Arbeidsomstandigheden	.184	.041	.315	.000
Interactie arbeidsvoorwaarden met de oriëntatie op arbeidsomstandigheden	.016	.006	.191	.007
Oriëntatie op arbeidsvoorwaarden	-.132	.054	-.155	.019

Tabel 5.17 Regressieanalyse arbeidssatisfactie.

Na de eerste stap is R Square 0.581. Dit betekent dat 58,1% van de variantie arbeidssatisfactie verklaard wordt door intrinsieke kenmerken. Bij de tweede stap wordt arbeidsomstandigheden aan het model toegevoegd. De twee onafhankelijke variabelen samen verklaren 71,9% van de variantie. Toevoeging van arbeidsomstandigheden zorgt dus voor 13,8% extra verklaring. Wanneer bij de derde stap 'interactie arbeidsvoorwaarden met de oriëntatie op arbeidsomstandigheden' wordt toegevoegd, betekent dit een verklaring van 75,5% op de variabele arbeidssatisfactie. In de vierde stap wordt oriëntatie op arbeidsvoorwaarden toegevoegd, wat een verklaring van 78% oplevert op de variabele arbeidssatisfactie. De oplopende R van 0.762 naar 0.883 houdt in dat er sprake is van een bijna perfect positief verband.

Uit de partiële regressiecoëfficiënt is af te leiden dat bij de variabelen 'intrinsieke kenmerken', 'arbeidsomstandigheden' en 'interactie arbeidsvoorwaarden met de oriëntatie op arbeidsomstandigheden' een toename op die eenheid een toename op de variabele arbeidssatisfactie betekent. Voor oriëntatie op arbeidsvoorwaarden betekent een toename echter een afname in de arbeidssatisfactie, aangezien het een negatieve score is. De variabele intrinsieke kenmerken heeft het grootse aandeel in de verklaarde variantie van arbeidssatisfactie, dat ook al bekend was van de R Square.

Om te kunnen achterhalen op welke manier de variabele 'interactie arbeidsvoorwaarden met de oriëntatie op arbeidsomstandigheden' invloed heeft op de satisfactie wordt een opsplitsing gemaakt van beide variabelen. In onderstaande tabel zijn daar de resultaten van te zien.

Oriëntatie op omstandigheden in categorieën			Arbeids-voorwaarden	Satisfactie
Laag	Arbeidsvoorwaarden	Pearson Correlation	1	.253
		Sig. (2-tailed)		.296
		N	19	19
	Satisfactie	Pearson Correlation	.253	1
		Sig. (2-tailed)	.296	
		N	19	19
Midden	Arbeidsvoorwaarden	Pearson Correlation	1	.655
		Sig. (2-tailed)		.002
		N	20	20
	Satisfactie	Pearson Correlation	.655	1
		Sig. (2-tailed)	.002	
		N	20	20
Hoog	Arbeidsvoorwaarden	Pearson Correlation	1	.447
		Sig. (2-tailed)		.037
		N	22	22
	Satisfactie	Pearson Correlation	.447	1
		Sig. (2-tailed)	.037	
		N	22	22

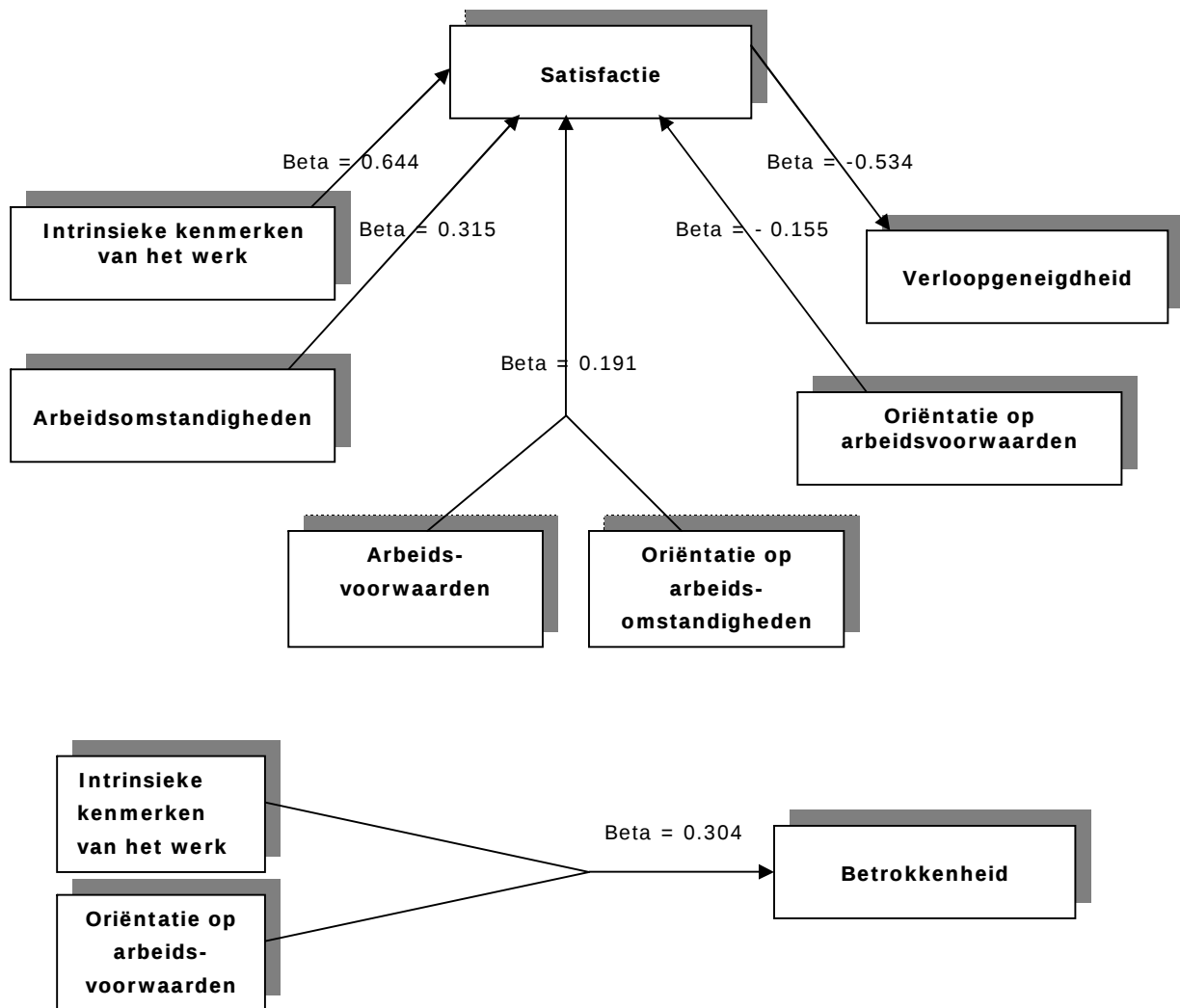
Tabel 5.18 Interactie arbeidsvoorwaarden met de oriëntatie op arbeidsomstandigheden op satisfactie.

Uit de tabel is af te lezen dat de respondenten die omstandigheden in het werk gemiddeld en erg belangrijk vinden de invloed op arbeidsvoorwaarden op de satisfactie sterk is. Er is sprake van een significante en sterke relatie. De respondenten die weinig waarde hechten aan omstandigheden hebben arbeidsvoorwaarden weinig tot geen invloed op de betrokkenheid.

5.4 Conceptueel model

Aan de hand van de multiple regressieanalyse is het conceptueel model getoetst. Door gebruik te maken van de stapsgewijze methode binnen deze analyse kan er stapsgewijs getoetst worden of er een relatie bestaat tussen de verschillende afhankelijke variabele (verloopgeneigdheid, betrokkenheid en arbeidssatisfactie) en onafhankelijke variabelen.

Uit de regressieanalyse blijkt dat er twee modellen zijn. Hiermee kan geconcludeerd worden dat het eerder opgestelde conceptuele model niet houdbaar is. Op basis van de regressieanalyse is er wel een aantal andere relaties waar te nemen, die in onderstaande modellen zijn weergegeven.



Figuur 5.1 Conceptueel model.

Alle resultaten zijn in dit hoofdstuk weergegeven en geanalyseerd. In het volgende hoofdstuk wordt er een antwoord gegeven op de centrale vraag. Tevens worden sta ik stil bij de kritiepunten van dit onderzoek en eventuele vervolgonderzoeken.

6 Conclusies

In dit laatste en afsluitende hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek naar de factoren van binding en oorzaken van verloop van Ahoy Rotterdam besproken. In het eerste deel wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. Op basis van deze gegevens en de resultaten welke beschreven zijn in hoofdstuk 5, wordt er een antwoord gegeven op de centrale vraag, oftewel de probleemstelling. Daarna zullen er discussiepunten worden aangedragen en geef ik kritiek op dit onderzoek. Dit hoofdstuk sluit ik af met suggesties voor een vervolgonderzoek.

6.1 Onderzoeksvragen

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. Hierbij wordt er een koppeling gemaakt naar de beschreven literatuur in hoofdstuk 2, op basis waarvan de vragenlijst is geformuleerd en de resultaten van hoofdstuk 5.

6.1.1 Wat bindt medewerkers aan een organisatie?

Binding geeft volgens Van Hoof de mate van betrokkenheid aan in een organisatie, waarin de medewerker zich identificeert met de missie en strategie van de organisatie (Van Hoof, 2002: 13). Bruel en Colsen maken hierbij onderscheid tussen gebonden en geboeide medewerkers. Gebonden medewerkers voelen zich verbonden met de identiteit en missie van de organisatie en geboeide medewerkers zijn geboeid door het werk, de arbeidsvoorwaarden, de collega's, de ontwikkelingsmogelijkheden etc. (Bruel en Colsen, 1998: 40 – 41). Hiermee wordt duidelijk dat niet elke medewerker in dezelfde mate reageert op wat werk te bieden heeft. De mate waarin iemand zich oriënteert op arbeid is dus mede bepalend voor de mate waarin een medewerker zich verbonden voelt met de organisatie.

Naast de arbeidsoriëntatie wordt er een aantal kenmerken van het werk onderscheiden, die bepalend zijn voor de binding van medewerkers aan een organisatie. Er zijn een vijftal kenmerken van het werk te onderscheiden:

- arbeidsinhoud;
- arbeidsvoorwaarden;
- ontwikkelingsmogelijkheden;
- sociale omstandigheden en
- arbeidsomstandigheden.

Op basis van de theorie kan geconcludeerd worden dat medewerkers de meeste waarde hechten aan sociale omstandigheden. Uit de European Value Study (1999) en uit het TNO onderzoek (2000) is immers gebleken dat medewerkers prettige collega's het belangrijkste vinden in het werk. Verder worden interessant werk, goede omstandigheden, een goed salaris en erkenning genoemd als factoren waar medewerkers de meeste waarde aan hechten.

Aan de hand van de resultaten in hoofdstuk 5 kan worden geconcludeerd dat intrinsieke kenmerken van het werk in combinatie met de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden bepalend is voor de binding van medewerkers aan een organisatie. Voor de respondenten die veel waarde hechten aan arbeidsvoorwaarden, leidt de aanwezigheid van intrinsieke kenmerken (autonomie en creativiteit) in het werk tot een hoge betrokkenheid.

6.1.2 Welke redenen hebben medewerkers om een organisatie te verlaten?

Er bestaat een verschil tussen vertrekintentie en feitelijk vertrek. Een vertrekintentie houdt in dat de medewerker wellicht plannen heeft om de organisatie te verlaten, maar dat niet ook daadwerkelijk doet. Bij feitelijk vertrek verlaat de medewerker definitief de organisatie.

Van Hoof (2002) geeft aan dat medewerkers met name de organisatie daadwerkelijk verlaten, omdat ze ontevreden zijn met hun baan. Uit het Bereiks- en Arbeidsmarktonderzoek van de VNU (2001) blijkt ook dat het hebben van inhoudelijk oninteressant werk de belangrijkste reden is om een organisatie te verlaten. Daarnaast blijkt uit hetzelfde onderzoek dat salarisaspecten en gebrek aan uitdaging motieven zijn om de organisatie te verlaten.

Uit de resultaten van hoofdstuk 5 komt eveneens naar voren dat arbeidssatisfactie verklarend is voor de verloopgeneigdheid. De factoren die dan weer invloed hebben op de satisfactie zijn intrinsieke kenmerken van het werk (autonomie en creativiteit), arbeidsomstandigheden en de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden. Ook heeft de interactie arbeidsvoorwaarden met de oriëntatie op arbeidsomstandigheden invloed op de satisfactie. Bij de respondenten die arbeidsomstandigheden in het werk gemiddeld en erg belangrijk vinden, leidt de aanwezigheid van arbeidsvoorwaarden in het werk tot een hoge satisfactie. Wanneer de satisfactie groot is, is de verloopgeneigdheid laag. Bovengenoemde factoren hebben dus indirect invloed op de verloopgeneigdheid.

6.1.3 Worden binding en verloop door dezelfde factoren verklaard?

In paragraaf 2.4 is door middel van een conceptueel model, dat aan de hand van de theorie is opgesteld, vastgesteld dat binding en verloop door dezelfde factoren verklaard worden. Er wordt immers van uitgegaan dat de kenmerken van het werk, arbeidsoriëntatie en satisfactie zowel invloed hebben op de betrokkenheid als op de verloopgeneigdheid.

Niets is minder waar, wanneer de resultaten van dit onderzoek als uitgangspunt genomen worden. Uit de regressieanalyse blijkt dat er twee modellen zijn (paragraaf 5.4). In het eerste model is te zien dat verloopgeneigdheid afhankelijk is van satisfactie en indirect van intrinsieke kenmerken van het werk (autonomie en creativiteit), arbeidsomstandigheden, de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden en de interactie arbeidsvoorwaarden met de oriëntatie op arbeidsomstandigheden. Het blijkt zelfs dat betrokkenheid niet eens van invloed is op de verloopgeneigdheid. Het tweede model

heeft betrekking op de betrokkenheid, die afhankelijk is van de intrinsieke kenmerken van het werk in combinatie met de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden. Op basis van de resultaten kan dus geconcludeerd worden dat binding en verloop niet door dezelfde factoren verklaard worden.

6.2 Centrale vraag

Op basis van de onderzoeksresultaten wordt in deze paragraaf een slotconclusie gegeven door antwoord te geven op de centrale vraag van dit onderzoek.

“Op welke manier kan de binding van medewerkers worden vergroot, zodat zij een meer permanente relatie met de organisatie aangaan?”

Uit het voorgaande is gebleken dat op basis van dit onderzoek niet verondersteld kan worden dat betrokkenheid en verloop door dezelfde factoren verklaard kunnen worden. Om deze reden kan er ook geen duidelijk antwoord worden gegeven op de centrale vraag, aangezien die impliceert dat binding en verloop door dezelfde factoren worden verklaard. Om toch een zo duidelijk mogelijk antwoord te kunnen geven op de centrale vraag en om aanbevelingen (hoofdstuk 7) te geven aan de organisatie waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden, heb ik de vraag in tweeën gesplitst.

“Op welke manier kan de binding van medewerkers worden vergroot?”

“Op welke manier kunnen medewerkers een meer permanente relatie met de organisatie aangaan?”

Om te beginnen zal ik antwoord geven op de eerste centrale vraag, dus op welke manier de binding van medewerkers kan worden vergroot. Deze vraag komt redelijk overeen met de eerste onderzoeksvraag, die beantwoord is in paragraaf 6.1.1. Uit dit onderzoek is gebleken dat voor de respondenten die veel waarde hechten aan arbeidsvoorwaarden, de aanwezigheid van intrinsieke kenmerken (autonomie en creativiteit) in het werk tot een hoge betrokkenheid leidt. Een combinatie van beide factoren is dus bepalend om de binding van medewerkers aan een organisatie te vergroten.

De tweede centrale vraag komt nauw overeen met de tweede onderzoeksvraag (paragraaf 6.1.2). Wanneer medewerkers een permanente relatie met de organisatie aangaan, betekent dit dat de verloopgeneigdheid laag is. Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt dan ook gekeken naar de mogelijkheden om de verloopgeneigdheid terug te dringen. Uit de theorie komt naar voren dat te weinig satisfactie de hoofdreden is om een organisatie te verlaten. Uit de resultaten van dit onderzoek is eveneens naar voren gekomen dat te weinig satisfactie de hoofdreden is om een organisatie te verlaten. Hiermee wordt bevestigd dat satisfactie bepalend is voor de verloopgeneigdheid. Wanneer medewerkers een lage satisfactie hebben betekent dit, dat ze ontevreden zijn met hun baan en om die reden sneller de intentie hebben om bij de organisatie weg te gaan. Hiermee kan verondersteld worden dat wanneer medewerkers een hoge satisfactie

hebben deze medewerkers tevreden zijn met hun baan en om die reden langer bij een organisatie willen blijven werken en dus een permanente relatie met de organisatie aangaan.

6.3 Discussie

Er is een aantal punten welke opvallen op basis van de onderzoekresultaten en de verwachtingen. Deze punten worden hier ter discussie gesteld. Op basis van deze discussiepunten worden in paragraaf 6.5 aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek.

Als startpunt van dit onderzoek is een conceptueel model opgesteld en zijn onderzoeksvragen geformuleerd. Het hoofddoel van dit onderzoek was een antwoord vinden op de vraag op welke manier de binding van medewerkers vergroot kan worden, zodat zij een meer permanente relatie met de organisatie aangaan. Deze vraag impliceert dat binding en verloop door dezelfde factoren verklaard worden. Uit de resultaten is echter gebleken dat binding en verloop niet door dezelfde factoren verklaard kunnen worden. Interessant om te zien is dat betrokkenheid niet eens van invloed is op de verloopgeneigdheid.

Een volgende discussie die ontstaat, is dat dit onderzoek is uitgevoerd bij een enkele organisatie. Het is moeilijk om op deze manier vergelijkingen te maken en resultaten te generaliseren.

Een van de redenen waarom dit onderzoek is uitgevoerd is dat Ahoy Rotterdam te kennen heeft gegeven dat deze organisatie al een aantal jaar een hoog verloop heeft en graag wil achterhalen wat daar de oorzaken van zijn. Echter is in dit onderzoek geen rekening gehouden met de interne doorstroom van medewerkers.

6.4 Kritiekpunten onderzoek

Bij de interpretaties van de conclusies moet een kanttekening geplaatst worden. Als eerste kritiekpunt geldt dat de gegevens in een korte periode verzameld zijn en op één moment gemeten zijn. De resultaten zijn daardoor sterk afhankelijk van de omstandigheden op het meetmoment.

Een tweede kritiekpunt is de representativiteit en generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Het aantal respondenten, 63, is voldoende om te generaliseren naar de totale populatie van Ahoy Rotterdam, 201. Dit onderzoek is echter gemeten in één organisatie waardoor de generaliseerbaarheid naar andere organisaties beperkt is.

6.5 Suggesties vervolgonderzoek

Op basis van de onderzoeksresultaten, discussiepunten en kritiekpunten wordt in deze paragraaf mogelijke vervolgonderzoeken vastgesteld.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat het conceptueel model opgesplitst moest worden naar twee modellen. Het eerste model richt zich op de redenen van verloop en het tweede model op de betrokkenheid. In dit onderzoek is er van uit gegaan dat er een relatie bestaat tussen de betrokkenheid en het verloop. Uit de resultaten is echter gebleken dat betrokkenheid niet van invloed is op de verloopgeneigdheid. Er zou een vervolgonderzoek uitgevoerd kunnen worden naar de betrokkenheid van medewerkers bij Ahoy Rotterdam. Met name om te achterhalen welke aspecten van invloed zijn op de betrokkenheid.

Bij een vervolgonderzoek is het tevens van belang dat het onderzoek bij meerdere organisaties wordt uitgevoerd. Op deze manier bestaat er de mogelijkheid om de resultaten te generaliseren naar een bredere populatie dan slechts een personeelsbestand van één organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan soortgelijke organisaties als Ahoy Rotterdam, zoals de Jaarbeurs, Amsterdam Rai en de Brabanthallen.

Een vervolgonderzoek voor Ahoy Rotterdam is een onderzoek naar het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden. Met een gemiddelde score van 4.37 geven de medewerkers aan dat hun baan geen uitstekend salaris en geen goede secundaire arbeidsvoorwaarden biedt. Door te kijken in welke mate deze factoren marktconform zijn, kan bepaald worden of het reëel is dat de medewerkers hier ontevreden over zijn en kan bepaald worden waar eventuele uitbreiding noodzakelijk is.

Tot slot is een vervolgonderzoek voor Ahoy Rotterdam naar de totstandkoming van het verloop mogelijk. Ahoy Rotterdam heeft aangegeven te maken te hebben met een hoog verloop. Echter is in dit onderzoek geen rekening gehouden met interne doorstroom van medewerkers. Aan de hand van een vervolgonderzoek, gericht op welke manier het verloop tot stand komt, kan beter op de oorzaken van het verloop ingespeeld worden. Daarnaast kan hiermee een beter beeld verkregen worden van het 'interne' verloop.

7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt op basis van de conclusies van het onderzoek een aantal aanbevelingen gegeven. In dit onderzoek is aangetoond dat binding en verloop niet door dezelfde factoren verklaard kunnen worden. Om die reden zullen er zowel aanbevelingen volgen die betrekking hebben op het vergroten van de binding van medewerkers aan de organisatie als aanbevelingen om het verloop terug te kunnen dringen.

Een van de redenen waarom dit onderzoek is uitgevoerd is dat Ahoy Rotterdam te kennen heeft gegeven dat deze organisatie al een aantal jaar een hoog verloop heeft en graag wil achterhalen wat daar de oorzaken van zijn. Allereerst zal ik dan ook een aantal aanbevelingen doen ten aanzien van het terugdringen van het verloop.

Uit zowel theoretisch onderzoek als uit de resultaten van de enquête blijkt dat medewerkers een organisatie verlaten wanneer zij ontevreden zijn met hun baan. Om het verloop terug te dringen zou Ahoy Rotterdam dus moeten inspelen op de satisfactie van haar medewerkers en ervoor moeten zorgen dat de medewerker inhoudelijk interessant werk hebben. Om dit te realiseren heb ik de volgende aanbevelingen voor Ahoy Rotterdam:

- *Intrinsieke kenmerken van het werk*

Uit de resultaten is gebleken dat de satisfactie van medewerkers wordt vergroot indien er intrinsieke kenmerken in het werk aanwezig zijn. Onder intrinsieke kenmerken wordt hier autonomie en creativiteit verstaan. Medewerkers vinden een baan die veel beslissingsruimte, verantwoordelijkheid en vrijheid van handelen met zich meebrengt belangrijk. Daarnaast vinden medewerkers het belangrijk dat zij een baan hebben die veel creativiteit vereist, veel variatie biedt en hoge eisen stelt aan kennis en vaardigheden. Het advies aan de managers van Ahoy Rotterdam is om de medewerkers de ruimte te geven en de medewerkers hierop aan te sturen door middel van coaching.

- *Arbeidsomstandigheden*

Ook de arbeidsomstandigheden in het werk bepalen de mate van tevredenheid in het werk. Onder arbeidsomstandigheden versta ik waardering en sociale en fysieke arbeidsomstandigheden. Medewerkers vinden het belangrijk om waardering te krijgen voor het werk wat ze doen en prettige collega's te hebben en ze vinden het belangrijk dat de arbeidsomstandigheden goed zijn. Het advies aan de managers van Ahoy Rotterdam is om de medewerkers te waarderen voor het werk wat ze doen, door middel van een schouderklopje en het aangeven tevreden te zijn met de kwaliteit die de medewerker aflevert (indien hier sprake van is). De managers dienen niet alleen de punten aan te geven die de medewerker kan verbeteren, maar zij dienen ook eens de sterke kanten te benadrukken. Het hebben van prettige collega's is een aspect wat moeilijk is om een aanbeveling voor te geven. Wel kan ik adviseren om de werksfeer zo gezellig mogelijk te houden door eens in de zoveel tijd informele teamuitjes te organiseren.

Medewerkers leren elkaar vaak op een andere manier kennen en krijgen daardoor meer waardering en respect voor elkaar. Daarnaast adviseer ik tevens rekening te houden in het beleid met fysieke arbeidsomstandigheden. Hierbij valt te denken aan het voldoen aan de eisen die de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) opstelt en deze regelmatig te controleren en te evalueren.

- *Arbeidsvoorwaarden*

Medewerkers die arbeidsomstandigheden in het werk gemiddeld en erg belangrijk vinden, hechten veel waarde aan arbeidsvoorwaarden. Wanneer deze arbeidsvoorwaarden in het werk terug te vinden zijn, zijn deze medewerkers tevreden. Het advies aan Ahoy Rotterdam is om het arbeidsvoorwaarden beleid onder de loep te nemen en te kijken of zowel het salaris als de secundaire arbeidsvoorwaarden marktconform zijn.

- *Oriëntatie op arbeidsvoorwaarden*

Medewerkers die arbeidsvoorwaarden erg belangrijk vinden zijn vaak ontevreden en zullen om die reden de organisatie relatief snel weer verlaten. In het werving en selectiebeleid dient hier dan ook rekening mee gehouden te worden. Het is belangrijk dat er medewerkers aangenomen worden die dit aspect niet het belangrijkste vinden om bij een organisatie te gaan werken.

Naast aanbevelingen omtrent het terugdringen van het verloop heb ik ook nog een aanbeveling ten behoeve van het vergroten van de betrokkenheid. Uit de resultaten is immers gebleken dat de betrokkenheid van medewerkers vergroot kan worden door in te spelen op de interactie intrinsieke kenmerken met de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden.

- *Intrinsieke kenmerken van het werk*

Voor medewerkers die arbeidsvoorwaarden erg belangrijk vinden, hebben intrinsieke kenmerken een sterke invloed op de betrokkenheid. Voor medewerkers die gemiddeld tot weinig waarde hechten aan arbeidsvoorwaarden, hebben intrinsieke kenmerken van het werk weinig tot geen invloed op de betrokkenheid. Het advies aan de managers van Ahoy Rotterdam is om de medewerkers die aangeven veel waarde te hechten aan salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden betrokken te houden door hen meer beslissingsruimte, verantwoordelijkheid en vrijheid van handelen te geven. Deze medewerkers zijn herkenbaar doordat zij aangeven ontevreden te zijn over het salaris en/of salarisverhoging wensen. Daarnaast is het een aanbeveling om hen een baan te bieden die veel creativiteit vereist, veel variatie biedt en hoge eisen stelt aan kennis en vaardigheden. Dit is te realiseren door de medewerker mee te laten denken met bepaalde projecten en nieuwe ideeën aan te laten dragen.

Literatuurlijst

Artikelen/boeken

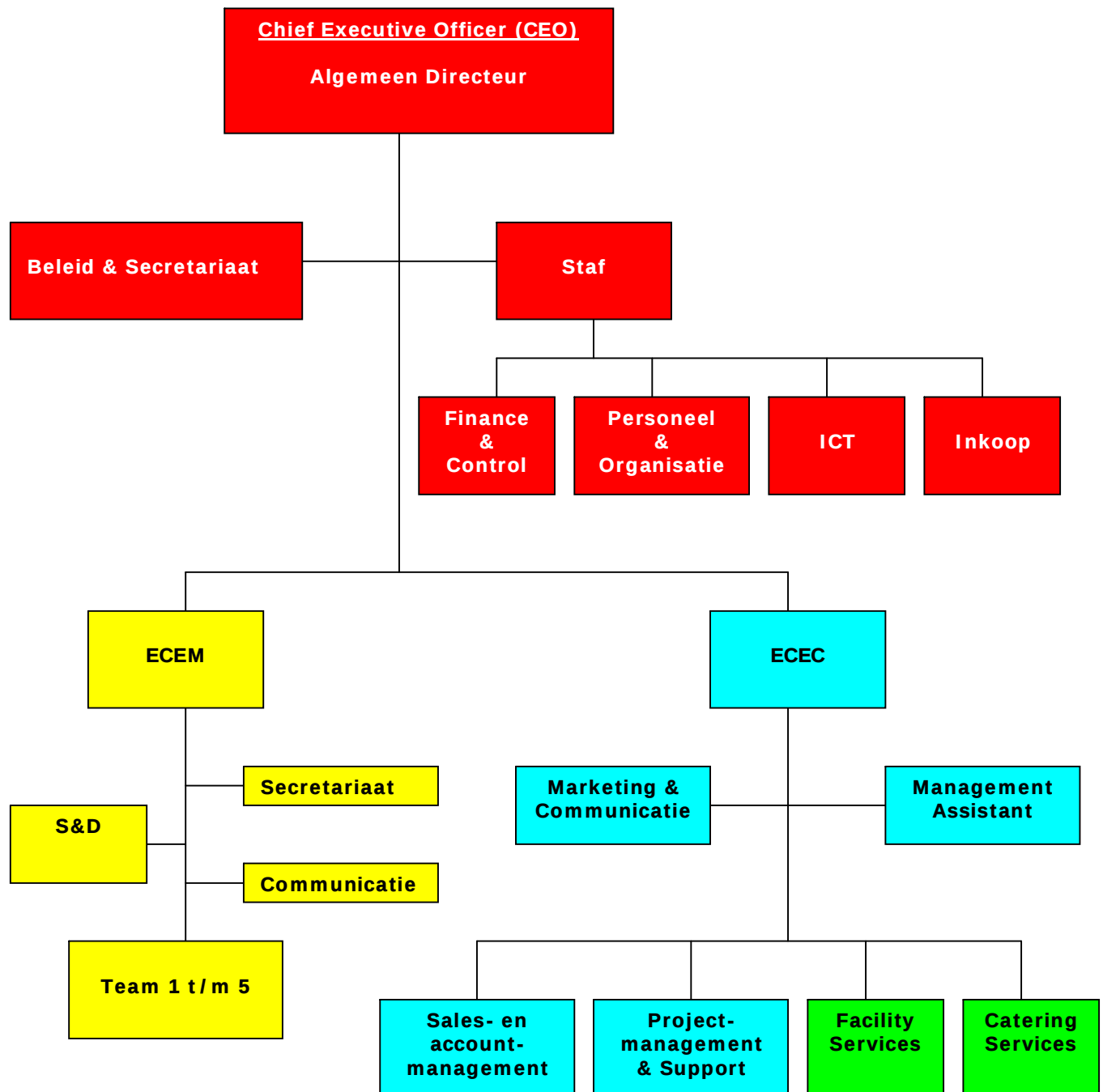
- Ahoy (1991). *Ahoy' Rotterdam 1971 – 1991*. Den Haag, Revue Arts BV Uitgevers.
- Alblas, G. & Wijsman, E. (2004). *Gedrag in organisaties*. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Berting, J. & Sitter, L.U. de (1971). *Arbeidssatisfactie: theorie, methodiek, feiten*. Assen, Koninklijke Drukkerij Van Gorcum & Comp.
- Braster, J. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen, Van Gorcum.
- Breukelen, J.W.M. (1996). *Organizational commitment in perspectief*. Gedrag en Organisatie, no. 9.
- Bruel, M. & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek: over binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam, Scriptum Books.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London, Sage.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* The President and Fellows of Harvard College.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Block Snydermann, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, John Wiley.
- Hoof, J.J. van (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Assen, Koninklijke Van Gorcum BV.
- Horn, L.A. ten (1982). *Behoeften, werksituatie en arbeidsbeleving*. Pijnacker, Dutch Efficiency Bureau.
- Lange, H. (1991). *Motivatatie in organisaties: 'voor wat hoort wat'*. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York, Harper & Row.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks/London, Sage.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. USA, McGregor-Hill Book Company.

- Orsouw, D. van & Veer, P.J.A. van der (2007). *Strategisch Marketingplan. Sportpaleis Ahoy Rotterdam*.
- Parre, P. van der (1996). *Zonder arbeid geen zegen. Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt*. Delft, Elburon.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T & Boulian, P.V. (1974). *Organizational Commitment, Job Satisfacion and Turnover among Psychiatric Technicians*. Journal of Applied Psychology, vol. 59.
- Ruysseveldt, J. van, Witte, M. de & Grumbkow, J. van (red.) (2004). *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benadering van de arbeid*. Heerlen, Open Universiteit.
- Schomaker, P.A. (1999). *Wie bindt die wint*. Nijmegen, Stichting UOBN.
- Sels, L. en Winne, S. de (2006). *HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leven, Acco.
- Timmerhuis, V.C.M. en Vermeulen, H.J.J.M. (1993). *Arbeidsmobiliteit van wetenschappelijk personeel: een empirisch onderzoek naar feitelijke mobiliteit, redenen van non-mobiliteit en mobiliteitsbeleid*. Tilburg, IVA Tilburg.
- Vinke, R.H.W. (1997). *Motiveren van medewerkers*. Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Vogelaar, A. (1990). *Arbeidssatisfactie: een consequentie van behoeftenstructuur en kenmerken van werk en werksituatie*. Leiden, Rijksuniversiteit.
- Voght, A. de (2000). *Basishandboek SPSS 10*. Utrecht, Bijleveld Press.
- Watson, T.J. (2003). *Sociology, Work and Industry*. London, Routledge.

Internet

- <http://www.ahoy.nl/ahoy/historie-ahoy>
- <http://www.ahoy.nl/ahoy/missie-en-kerncompetenties>

Bijlage I Organogram



Bijlage II Vragenlijst

Beste collega's,

Ter afronding van mijn studie Sociologie (Master Arbeid, Organisatie en Management) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam dien ik een onderzoek te verrichten. Ik heb ervoor gekozen om onderzoek te doen naar de factoren van binding en oorzaken van verloop van medewerkers in een organisatie.

Voor dit onderzoek heb ik een vragenlijst opgesteld, die jullie als bijlage aantreffen. De vragenlijst wordt gebruikt om vanuit de praktijk inzicht te krijgen in factoren van binding en de oorzaken van verloop. De vragenlijst bestaat uit zes onderdelen, namelijk een aantal persoonlijke vragen (deel I), een aantal vragen over voorkeuren voor kenmerken van werk in het algemeen (deel II), een aantal vragen over het werk (deel III), een aantal vragen over betrokkenheid bij het werk (deel IV), een aantal vragen over arbeidssatisfactie (deel V), en een aantal vragen over verloopgeneigdheid (deel VI).

Als onderzoeker heb ik de verplichting om de vertrouwelijkheid en anonimiteit te waarborgen. De vragen worden bij de Erasmus Universiteit verwerkt, hetgeen betekent dat er volstrekt geen individuele resultaten bekend worden gemaakt aan de directie van Ahoy Rotterdam. Tevens krijgt de directie van Ahoy Rotterdam niet de beschikking over de data, enkel over de conclusies en aanbevelingen. Dit betekent dat er volkomen vertrouwelijk met je gegevens wordt omgegaan.

De vragenlijst zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen. De vragen bestaan hoofdzakelijk uit meerkeuze vragen. Onder aan de vragenlijst bestaat er de mogelijkheid om aanvullende informatie en/of suggesties te geven. Iedere deelname is zeer belangrijk voor het slagen van het onderzoek, maar is vrijwillig. Hierbij wil ik je verzoeken de vragenlijst voor **16 september 2007** in te vullen en in bijgevoegde antwoortenvelop te retourneren naar de afdeling P&O, t.a.v. ondergetekende.

Bij voorbaat dank voor het invullen van de vragenlijst!

Met vriendelijke groet,

Denise van Ekeren
Personeelsfunctionaris

Vragenlijst

Deel I Persoonlijke vragen

In dit eerste deel van de vragenlijst worden een aantal persoonlijke vragen gesteld. Kruis steeds het antwoord aan dat op jou van toepassing is. Uiteraard worden deze gegevens anoniem behandeld.

1. Wat is je geslacht?
☐ man
☐ vrouw
2. Wat is je leeftijd?
.....
3. Op welke hoofd afdeling ben je werkzaam?
☐ Directie & Staf
☐ ECEM
☐ ECEC
☐ Catering Services
☐ Facility Services
☐ Security B.V.
4. In welk jaar ben je in dienst gekomen van deze organisatie?
.....
5. Wat voor aanstelling heb je?
☐ onbepaalde tijd
☐ bepaalde tijd
6. Werk je fulltime of parttime
☐ fulltime
☐ parttime
7. Wat is de hoogste opleiding die je hebt voltooid?
☐ lager algemeen onderwijs (lagere school, basisschool)
☐ lager beroepsonderwijs (LEAO, LTS, VMBO)
☐ middelbaar algemeen onderwijs (MAVO, MULO, 3-jarige HBS)
☐ middelbaar beroepsonderwijs (MBO, MEAO, MTS)
☐ voortgezet algemeen onderwijs (HAVO, HBS, VWO)
☐ hoger beroepsonderwijs (HBO, HEAO, HTS)
☐ academisch onderwijs (Universiteit)
☐ anders, namelijk

Deel II Voorkeuren voor kenmerken van werk in het algemeen

In dit tweede deel van de vragenlijst zijn telkens twee verschillende soorten banen kort beschreven. Elke keer dien je aan te kruisen welke van de twee banen jouw voorkeur heeft, als je een keuze zou moeten maken tussen deze twee banen. Wanneer beide banen even aantrekkelijk of even onaantrekkelijk zijn, dan kruis je “geen voorkeur” aan. Voor alle duidelijkheid: het gaat hierbij niet om je huidige baan, maar om jouw voorkeuren voor kenmerken van banen in het algemeen.

- | | | | | |
|--|---|--------------------------------|---|---|
| <p>8. Baan A: een baan die veel beslissings-ruimte, verantwoordelijkheid en vrijheid van handelen met zich meebrengt</p> | <p>Baan B: een baan die veel creativiteit vereist, veel variatie biedt en hoge eisen stelt aan kennis en vaardigheden</p> | | | |
| <p>0
sterke
voorkeur
baan A</p> | <p>0
lichte
voorkeur
baan A</p> | <p>0
geen
voorkeur</p> | <p>0
lichte
voorkeur
baan B</p> | <p>0
sterke
voorkeur
baan B</p> |
| <p>9. Baan A: een baan waarin men veel waardering krijgt voor het werk dat men doet</p> | <p>Baan B: een baan waarin het gezellig is en men veel aangename contacten met mensen kan hebben</p> | | | |
| <p>0
sterke
voorkeur
baan A</p> | <p>0
lichte
voorkeur
baan A</p> | <p>0
geen
voorkeur</p> | <p>0
lichte
voorkeur
baan B</p> | <p>0
sterke
voorkeur
baan B</p> |
| <p>10. Baan A: een baan waarin men het werk uitvoert onder goede omstandigheden, zoals geen lawaai, geen te hoge of te lage temperatuur, geen vuil werk e.d.</p> | <p>Baan B: een baan met een uitstekend salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden</p> | | | |
| <p>0
sterke
voorkeur
baan A</p> | <p>0
lichte
voorkeur
baan A</p> | <p>0
geen
voorkeur</p> | <p>0
lichte
voorkeur
baan B</p> | <p>0
sterke
voorkeur
baan B</p> |
| <p>11. Baan A: een baan die veel creativiteit, vereist, veel variatie biedt en hoge eisen stelt aan kennis en vaardigheden</p> | <p>Baan B: een baan waarin men veel waardering krijgt voor het werk dat men doet</p> | | | |
| <p>0
sterke
voorkeur
baan A</p> | <p>0
lichte
voorkeur
baan A</p> | <p>0
geen
voorkeur</p> | <p>0
lichte
voorkeur
baan B</p> | <p>0
sterke
voorkeur
baan B</p> |

12. Baan A: een baan die veel beslissings-
ruimte, verantwoordelijkheid en vrijheid
van handelen met zich meebrengt

0
sterke
voorkeur
baan A

0
lichte
voorkeur
baan A

0
geen
voorkeur

0
lichte
voorkeur
baan B

0
sterke
voorkeur
baan B

Baan B: een baan waarin men het werk
uitvoert onder goede omstandigheden,
zoals geen lawaai, geen te hoge of lage
temperatuur, geen vuil werk e.d.

13. Baan A: een baan met een uitstekend
salaris en goede secundaire
arbeidsvoorwaarden

0
sterke
voorkeur
baan A

0
lichte
voorkeur
baan A

0
geen
voorkeur

0
lichte
voorkeur
baan B

0
sterke
voorkeur
baan B

Baan B: een baan waarin het gezellig is
en men veel aangename contacten met
mensen kan hebben

14. Baan A: een baan die veel beslissings-
ruimte, verantwoordelijkheid en vrijheid
van handelen met zich meebrengt

0
sterke
voorkeur
baan A

0
lichte
voorkeur
baan A

0
geen
voorkeur

0
lichte
voorkeur
baan B

0
sterke
voorkeur
baan B

Baan B: een baan waarin men veel
waardering krijgt voor het werk dat men
doet

15. Baan A: een baan die veel creativiteit
vereist, veel variatie biedt en hoge eisen
stelt aan kennis en vaardigheden

0
sterke
voorkeur
baan A

0
lichte
voorkeur
baan A

0
geen
voorkeur

0
lichte
voorkeur
baan B

0
sterke
voorkeur
baan B

Baan B: een baan waarin het gezellig is
en men veel aangename contacten met
mensen kan hebben

16. Baan A: een baan met een uitstekend
salaris en goede secundaire
arbeidsvoorwaarden

0
sterke
voorkeur
baan A

0
lichte
voorkeur
baan A

0
geen
voorkeur

0
lichte
voorkeur
baan B

0
sterke
voorkeur
baan B

Baan B: een baan die veel beslissings-
ruimte, verantwoordelijkheid en vrijheid
van handelen met zich meebrengt

17. Baan A: een baan waarin het gezellig
is en men veel aangename contacten
met mensen kan hebben

0
sterke
voorkeur
baan A

0
lichte
voorkeur
baan A

0
geen
voorkeur

0
lichte
voorkeur
baan B

0
sterke
voorkeur
baan B

Baan B: een baan waarin men het werk
uitvoert onder goede omstandigheden,
zoals geen lawaai, geen te hoge of te
lage temperatuur, geen vuil werk e.d.

18. Baan A: een baan met een uitstekend salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden

0
sterke
voorkeur
baan A

0
lichte
voorkeur
baan A

0
geen
voorkeur

0
lichte
voorkeur
baan B

0
sterke
voorkeur
baan B

Baan B: een baan waarin men veel waardering krijgt voor het werk dat men doet

19. Baan A: een baan waarin men het werk uitvoert onder goede omstandigheden, Zoals geen lawaai, geen te hoge of te Lage temperatuur, geen vuil werk e.d.

0
sterke
voorkeur
baan A

0
lichte
voorkeur
baan A

0
geen
voorkeur

0
lichte
voorkeur
baan B

0
sterke
voorkeur
baan B

Baan B: een baan die veel creativiteit vereist, veel variatie biedt en hoge eisen stelt aan kennis en vaardigheden

20. Baan A: een baan die veel beslissings-ruimte, verantwoordelijkheid en vrijheid van handelen met zich meebrengt

0
sterke
voorkeur
baan A

0
lichte
voorkeur
baan A

0
geen
voorkeur

0
lichte
voorkeur
baan B

0
sterke
voorkeur
baan B

Baan B: een baan waarin het gezellig is en men veel aangename contacten met mensen kan hebben

21. Baan A: een baan die veel creativiteit vereist, veel variatie biedt en hoge eisen stelt aan kennis en vaardigheden

0
sterke
voorkeur
baan A

0
lichte
voorkeur
baan A

0
geen
voorkeur

0
lichte
voorkeur
baan B

0
sterke
voorkeur
baan B

Baan B: een baan met een uitstekend salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden

22. Baan A: een baan waarin men veel waardering krijgt voor het werk dat men doet

0
sterke
voorkeur
baan A

0
lichte
voorkeur
baan A

0
geen
voorkeur

0
lichte
voorkeur
baan B

0
sterke
voorkeur
baan B

Baan B: een baan waarin het werk uitvoert onder goede omstandigheden, zoals geen lawaai, geen te hoge of te lage temperatuur, geen vuil werk e.d.

Deel III Vragen over het werk

In dit deel van de vragenlijst worden vragen gesteld over je werk. Hierbij gaat het er om jouw werkzaamheden zo goed mogelijk te beschrijven. De vragen bestaan uit twee antwoordmogelijkheden. Hoewel dat soms moeilijk zal zijn, wil ik je verzoeken zo goed mogelijk het goede of het best passende antwoord aan te kruisen.

- | | |
|--|---|
| 23. Heb je in je werk voldoende afwisseling? | ☐ ja
☐ nee |
| 24. Is je werk meestal boeiend? | ☐ ja
☐ nee |
| 25. Heb je in je werk de gelegenheid om je eigen vaardigheidsniveau verder te ontwikkelen? | ☐ ja
☐ nee |
| 26. Heb je invloed op de beslissingen van jouw werkgroep/team/afdeling? | ☐ ja
☐ nee |
| 27. Helpen collega's jou bij het afwerken van een opdracht als dat nodig is? | ☐ ja
☐ nee |
| 28. Is je werk lichamelijk erg inspannend? | ☐ ja
☐ nee |
| 29. Is je werk geestelijk erg inspannend? | ☐ ja
☐ nee |
| 30. Is het werk vaak te vermoeiend? | ☐ ja
☐ nee |
| 31. Werk je onder een goede dagelijkse leiding? | ☐ ja
☐ nee |
| 32. Houdt de dagelijkse leiding voldoende rekening met wat jij zegt? | ☐ ja
☐ nee |
| 33. Vind je de onderlinge sfeer op het werk goed? | ☐ ja
☐ nee |
| 34. Is jouw salaris voldoende voor het werk wat je doet? | ☐ ja
☐ nee |
| 35. Is jouw werkzekerheid goed? | ☐ ja
☐ nee |
| 36. Draag je verantwoordelijkheid voor het werk van anderen? | ☐ ja
☐ nee |
| 37. Krijg je van andere mensen waardering voor je werk? | ☐ ja
☐ nee |
| 38. Is je baan een uitdaging voor je? | ☐ ja
☐ nee |

Deel IV Betrokkenheid bij het werk

Hieronder volgen een aantal uitspraken die betrekking hebben op de betrokkenheid bij het werk. Alle uitspraken hebben vier antwoordcategorieën, lopend van “helemaal mee eens” tot “helemaal niet mee eens”. Kruis steeds het antwoord aan dat het meest op jou van toepassing is.

39. “Ik heb andere bezigheden die belangrijker zijn voor mij dan voor mijn werk”.

- ☐ 0 helemaal mee eens
- ☐ 0 mee eens
- ☐ 0 niet mee eens
- ☐ 0 helemaal niet mee eens

40. “In deze baan kan ik me er moeilijk druk over maken of het werk goed loopt of niet”.

- ☐ 0 helemaal mee eens
- ☐ 0 mee eens
- ☐ 0 niet mee eens
- ☐ 0 helemaal niet mee eens

41. “De belangrijkste dingen die mij overkomen, hebben met mijn werk te maken”.

- ☐ 0 helemaal mee eens
- ☐ 0 mee eens
- ☐ 0 niet mee eens
- ☐ 0 helemaal niet mee eens

42. “Ik vind het erg vervelend als er iets fout gaat in het werk, ook als het niet mijn schuld is”.

- ☐ 0 helemaal mee eens
- ☐ 0 mee eens
- ☐ 0 niet mee eens
- ☐ 0 helemaal niet mee eens

43. “Ik trek het me erg aan als ik merk dat onze afdeling een slechte naam heeft bij anderen”.

- ☐ 0 helemaal mee eens
- ☐ 0 mee eens
- ☐ 0 niet mee eens
- ☐ 0 helemaal niet mee eens

44. “Het is de moeite waard om te proberen mijn werk zo goed mogelijk te doen”.

- ☐ 0 helemaal mee eens
- ☐ 0 mee eens
- ☐ 0 niet mee eens
- ☐ 0 helemaal niet mee eens

45. "Wat ik te doen heb in deze baan is niet belangrijk genoeg om je er extra voor in te spannen".

- ☐ helemaal mee eens
- ☐ mee eens
- ☐ niet mee eens
- ☐ helemaal niet mee eens

46. "Mijn werk betekent weinig voor mij".

- ☐ helemaal mee eens
- ☐ mee eens
- ☐ niet mee eens
- ☐ helemaal niet mee eens

Deel V Algemene arbeidssatisfactie

Hieronder volgen een aantal vragen die betrekking hebben op de mate waarin je tevreden bent met je werk. Daarbij wordt naar de tevredenheid met verschillende aspecten van het werk gevraagd.

47. Ben je tevreden met de mate waarin je in jouw huidige functie jouw kennis en vaardigheden kunt benutten?

- ☐ 0 zeer tevreden
- ☐ 0 tevreden
- ☐ 0 noch tevreden, noch ontevreden
- ☐ 0 ontevreden
- ☐ 0 zeer ontevreden

48. Ben je tevreden over jouw secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals vakantie- en verlofregeling, scholingsmogelijkheden e.d.)?

- ☐ 0 zeer tevreden
- ☐ 0 tevreden
- ☐ 0 noch tevreden, noch ontevreden
- ☐ 0 ontevreden
- ☐ 0 zeer ontevreden

49. Ben je tevreden over de mogelijkheden met anderen te onderhouden tijdens jouw werk?

- ☐ 0 zeer tevreden
- ☐ 0 tevreden
- ☐ 0 noch tevreden, noch ontevreden
- ☐ 0 ontevreden
- ☐ 0 zeer ontevreden

50. Ben je tevreden met de waardering die je krijgt voor jouw werk?

- ☐ 0 zeer tevreden
- ☐ 0 tevreden
- ☐ 0 noch tevreden, noch ontevreden
- ☐ 0 ontevreden
- ☐ 0 zeer ontevreden

51. Ben je tevreden met de mate waarin jouw functie creativiteit vereist?

- ☐ 0 zeer tevreden
- ☐ 0 tevreden
- ☐ 0 noch tevreden, noch ontevreden
- ☐ 0 ontevreden
- ☐ 0 zeer ontevreden

52. Ben je tevreden met de vrijheid van handelen in jouw functie?

- ☐ 0 zeer tevreden
- ☐ 0 tevreden
- ☐ 0 noch tevreden, noch ontevreden
- ☐ 0 ontevreden
- ☐ 0 zeer ontevreden

53. Ben je tevreden met jouw salaris?

- ☐ 0 zeer tevreden
- ☐ 0 tevreden
- ☐ 0 noch tevreden, noch ontevreden
- ☐ 0 ontevreden
- ☐ 0 zeer ontevreden

54. Ben je tevreden over de gezelligheid/sfeer op jouw werk?

- ☐ 0 zeer tevreden
- ☐ 0 tevreden
- ☐ 0 noch tevreden, noch ontevreden
- ☐ 0 ontevreden
- ☐ 0 zeer ontevreden

55. Ben je tevreden met de mate van afwisseling in jouw functie?

- ☐ 0 zeer tevreden
- ☐ 0 tevreden
- ☐ 0 noch tevreden, noch ontevreden
- ☐ 0 ontevreden
- ☐ 0 zeer ontevreden

56. Ben je tevreden met de mogelijkheid zelf beslissingen te nemen in jouw functie?

- ☐ 0 Zeer tevreden
- ☐ 0 Tevreden
- ☐ 0 Noch tevreden, noch ontevreden
- ☐ 0 Ontevreden
- ☐ 0 Zeer ontevreden

57. Als je een baan hebt die je vergelijkt met de baan die je zou willen hebben als je het helemaal voor het zeggen had. Hoe komt de baan die je nu hebt er dan vanaf?

- ☐ 0 zeer goed
- ☐ 0 goed
- ☐ 0 noch goed, noch slecht
- ☐ 0 slecht
- ☐ 0 zeer slecht

Deel VI Verloopgeneigdheid

Hieronder volgen een aantal vragen die betrekking hebben op verloopgeneigdheid.

58. Heb je in de afgelopen maanden er wel eens aan gedacht om ander werk te zoeken of ergens anders te gaan werken?

- ☐ ja, zeer dikwijls
- ☐ ja, vrij vaak
- ☐ ja, wel eens
- ☐ nee, vrijwel niet
- ☐ nee, nooit

59. Heb je in het afgelopen jaar er wel eens iets aan gedaan om te proberen ander werk te vinden (bijvoorbeeld ergens informeren, solliciteren, op een advertentie schrijven)?

- ☐ ja, zeer dikwijls
- ☐ ja, vrij vaak
- ☐ ja, wel eens
- ☐ nee, vrijwel niet
- ☐ nee, nooit

60. Als je nog eens opnieuw zou moeten kiezen of je de baan die je nu hebt zou nemen of niet, wat zou je dan doen?

- ☐ ik zou de baan zeker weer nemen
- ☐ ik zou de baan waarschijnlijk weer nemen
- ☐ geen idee of ik de baan weer zou nemen
- ☐ ik zou de baan waarschijnlijk niet meer nemen
- ☐ ik zou de baan zeker niet meer nemen

61. Als het aan jezelf zou liggen, zou je dan over 5 jaar nog bij deze organisatie werken?

- ☐ zeker wel
- ☐ ja, denk het wel
- ☐ niet zeker
- ☐ waarschijnlijk niet
- ☐ zeker niet

Dit was de laatste vraag van het onderzoek. Ik wil je van harte bedanken, dat je de moeite hebt genomen om deze vragenlijst in te vullen en voor jouw medewerking aan het onderzoek. Indien je nog vragen en/of opmerkingen hebt, dan kan je die hieronder omschrijven.

.....

.....

.....

.....

Deze vragenlijst dient in bijgevoede antwoordenvolp vóór **16 september 2007** opgestuurd te worden naar de afdeling P&O, t.a.v. Denise van Ekeren.