

**Erasmus Universiteit
2007/2008**

Afstudeeronderzoek

Master Arbeid Organisatie en Management



Student: Stanley Bergwerf Bok

Studentnummer: 297595

Scriptiebegeleider: Dr. J.L.M. Hakvoort

2^e Beoordelaar: Prof. Dr. A.J. Steijn

Voorwoord

Assepoester had een van haar glazen muiltjes laten vallen. De zoon van de koning had deze opgeraapt en de rest van het bal had hij niets anders gedaan dan er naar te kijken. Een paar dagen later liet hij met trompetgeschal omroepen dat hij zou trouwen met een vrouw die een voetje had dat precies in dat muiltje paste. Misschien vergezocht maar toch kent menig werkgever ditzelfde gevoel bij het plotselinge vertrek van een waardevolle medewerk(st)er. Hij/Zij paste zo goed in de organisatie en blijkt werkelijk onvervangbaar. Deze scriptie gaat over de onzichtbare match tussen werkgever en werknemer. Een verbintenis die even fijngevoelig is als het muiltje van Assepoester, in de wetenschap geduid als het psychologisch contract. Bestaat er een relatie tussen het psychologisch contract en binding en is deze zichtbaar te maken? Vanuit deze onderzoekslijn wordt gepoogd helderheid te geven over de oorzaak van de verhoogde uitstroom bij de NMa. Met de onderzoeksresultaten kan het muiltje beter passend worden gemaakt.

In sprookjes zit vaak een complex thema verscholen. Onderliggend thema van deze scriptie is het laten werken van retentiebeleid. De kennis over dit onderwerp is niet komen aanwaaien. De modules van de studierichting Arbeid Organisatie en Management van de parttime opleiding Bestuurskunde hebben mij op het goede spoor gezet, evenals de discussies die ik heb gevoerd met collega's, studiegenoten en docenten. Aangevuld met de broodnodige literatuur heeft dit geleid tot een theoretisch kader waarmee de werkelijkheid uit het boze sprookje kon worden blootgelegd en het onoplosbaar geachte probleem plots toch omkeerbaar is.

Een dankwoord wil ik richten aan het Bestuur van de NMa die mij de ruimte gaf om onderzoek binnen de organisatie te verrichten. Aan mijn collega's bij de NMa die altijd klaar stonden om mij te helpen en ondersteunen in dit afstudeerproject. Aan Sylvia Bergwerf Bok die bereid was om de scriptie op spelling te controleren. Ik ben Jan Hakvoort zeer erkentelijk voor de prettige manier waarop hij dit afstudeeronderzoek heeft begeleid en samen met Bram Steijn een kritische blik heeft willen werpen op deze scriptie. Daarnaast ben ik veel dank verschuldigd aan degenen die onder de bezielende leiding van Bram Steijn verantwoordelijk zijn voor mijn wetenschappelijke vorming.

Rest mij nog om u als lezer uit te nodigen mee te gaan in de zoektocht naar het voetje dat in het muiltje past.

Inhoud

Hoofdstuk 1	Inleiding van het onderzoek	6
1.	Inleiding	6
1.1	Probleemanalyse	7
1.2	Probleemstelling.....	8
1.3	Casus NMA	9
1.4	Theoretisch kader	10
1.5	Onderzoeksaanpak	10
1.6	Schrijfwijzer	10
Hoofdstuk 2	Relatie retentiebeleid en binding in theorie	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Psychologisch contract en binding	11
2.3	Retentiebeleid en binding	12
2.3.1	Retentiebeleid	12
2.3.2	Vormen van binding	12
2.4	Selectie van drie variabelen die de binding beïnvloeden.....	13
2.4.1	Variabele 1: binding door arbeidsinhoud	13
2.4.2	Variabele 2: binding door organisatiecultuur.....	14
2.4.3	Variabele 3: binding door management.....	15
2.5	Selectie van bindingfactoren.....	15
2.6	Verdieping in bindingfactoren.....	16
2.6.1	Arbeidsinhoud	17
2.6.2	Organisatiecultuur.....	18
2.6.3	Management	19
2.7	Van theorie naar praktijk.....	22
2.7.1	Mensen en bindingfactoren	22
2.7.2	Bindingfactoren meetbaar in de praktijk	23
2.8	Samenvatting.....	24

Hoofdstuk 3	Organisatiekenmerken en bindingsfactoren NMa	25
3.1	Inleiding	25
3.2	Organisatiestructuur	25
3.3	Organisatiehistorie	26
3.4	Organisatiekenmerken	26
3.5	Bindingkenmerken	27
3.5.1	Arbeidsinhoud	27
3.5.2	Cultuur	27
3.5.3	Management	28
3.6	Samenvatting.....	28
Hoofdstuk 4	Empirisch onderzoek bij de NMa.....	29
4.1	Inleiding	29
4.2	Onderzoeksopzet.....	29
4.2.1	Methode van onderzoek	29
4.2.2	Methode van dataverzameling	29
4.2.3	Keuze van dataverzameling.....	30
4.3	Resultaten documentstudie	31
4.4	Resultaten medewerkerwaarderingsonderzoek.....	33
4.5	Resultaten interviews en observatie	35
4.5.1.	Interviews medewerkers	35
4.5.2.	Interviews Hoofden HRM	37
4.5.3	Observaties onderzoeker	38
4.6	Samenvatting.....	41
Hoofdstuk 5	Analyse van de onderzoeksresultaten.....	43
5.1	Inleiding	43
5.2	Vormen van binding die zijn te onderscheiden.....	43
5.3	De variabelen die de binding beïnvloeden.....	43
5.4	De meetbare functieaspecten	44
5.5	De uitstroom bij de NMA versus de sector Rijk.....	46
5.6	Onderzoeksgegevens vertaald naar KPCBU model	46
5.7	Samenvatting.....	47

Hoofdstuk 6	Conclusies uit het onderzoek.....	48
6.1	Inleiding	48
6.2	Verantwoording conclusies	48
6.3	Vormen van binding die zijn te onderscheiden.....	48
6.4	De variabelen die de binding beïnvloeden.....	49
6.5	De meetbare functieaspecten.....	49
6.6	De uitstroom bij de NMA en de sector Rijk.....	50
6.7	Relatie bindingsfactoren en de uitstroom.....	50
6.8	Welke factoren beïnvloeden de binding	51
6.9	Kan retentiebeleid deze binding versterken	52
6.10	Het KPCBU model	52
6.11	Samenvatting.....	53
Hoofdstuk 7	Aanbevelingen ter verbetering van het retentiebeleid.....	54
7.1	Inleiding	54
7.2	Organisatiekenmerken	54
7.3	Persoonskenmerken.....	55
7.4	Psychologisch contract	55
7.5	Invloed bindingsfactoren.....	56
7.7	Retentiebeleid	57
7.8	Retentiebeleid monitoren	58
7.9	De sleutel tot succes.....	59
7.10	Samenvatting.....	59
Bijlage 1	Literatuurlijst	60
Bijlage 2	Gestructureerd interviewformulier medewerkers.....	61
Bijlage 3	Gestructureerd interviewformulier hoofden HRM	64
Bijlage 4	MWO 2007	65
Bijlage 5	Onderzoekresultaten documentanalyse	66

Hoofdstuk 1 Inleiding van het onderzoek

1. Inleiding

De arbeidsmarkt is onder invloed van de technologische revolutie drastisch veranderd. Niet alleen qua arbeidsinhoud, maar ook qua arbeidsopvatting. Waar in het industriële tijdperk arbeid centraal stond, is nu meer sprake van een balans tussen werk en privé. “Steeds minder maakt de werknemer zijn persoonlijke identiteit ondergeschikt aan de identiteit van de organisatie waar hij werkt” (Strikwerda, 2006: 3). De medewerker plaatst zijn privéomstandigheden centraal en zoekt hierbij passende werkomstandigheden. Tegelijkertijd heeft de organisatie behoefte om de inzetbaarheid van zijn werknemers te vergroten om zodoende beter te kunnen inspelen op de veranderde marktomgeving. Door de wederzijdse behoefte aan flexibiliteit bewegen personen die deelnemen aan het arbeidsproces zich van de ene naar de andere functie, met andere woorden mobiliteit.

Organisaties gebruiken mobiliteit als middel om in te kunnen spelen op veranderende omgevingsomstandigheden. Vele bedrijven voeren actief beleid op de instroom, doorstroom en uitstroom en gebruiken de medewerkers voor het vinden van een juiste balans. Maar wat nu als deze balans verstoord wordt door ongewenste uitstroom. Dat is een reëel risico wanneer je - een invloedsgevoelig element - de mens gebruikt als balansgewicht. De mens is ongrijpbaar, weinig ontvankelijk voor de traditionele control-mechanismen van de moderne organisatie (Strikwerda, 2006: 12). Een verkeerde inzet van mobiliteit leidt onherroepelijk tot schade voor de onderneming. De schade van ongewenste uitstroom, direct en verborgen, kan gemakkelijk oplopen tot aanzienlijke bedragen ¹. De ongrijpbare mens kun je niet vastbinden, uitstroom is dus een feit.

Uitstroom kan samenhangen met de vraag uit de markt, maar ook met onvrede binnen de organisatie. Hirschman geeft aan dat er een duidelijke relatie is tussen werknemer en arbeidsorganisatie waarin vertrek, binnenkomst en inspraak een belangrijke rol spelen (Hirschman, 1970: 3). Er is een parallel te trekken tussen de mate van binding die medewerkers voelen voor een organisatie en de uitstroomcijfers. Met retentiebeleid kan de werkgever hierop invloed uitoefenen. Het is daarom van belang te weten wat medewerkers bindt en welke factoren dit bindinggevoel beïnvloeden.

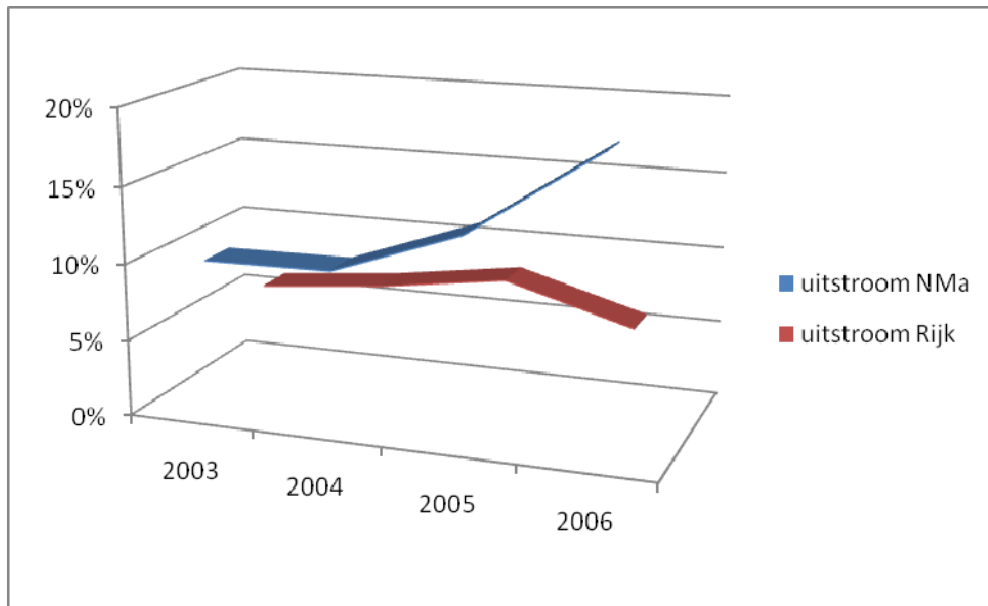
Retentiebeleid richt zich op het binden van medewerkers op basis van wederzijds respect. Het zijn vaak ongeschreven afspraken en verwachtingen van de werknemer ten opzichte van de werkgever en vice versa, ook wel het psychologisch contract genoemd. Het gaat hierbij om factoren als bedrijfscultuur, flexibiliteit, eigen inbreng, verantwoordelijkheid en ontplooiingsmogelijkheden.

Het psychologisch contract is gebaseerd op het redelijkheids- en het rechtvaardigheidsgevoel. Hoewel de afspraken niet op papier staan, hebben ze een doorslaggevende invloed. Wanneer een medewerker het gevoel heeft dat zijn werkgever het psychologisch contract niet nakomt, zal hij zich minder betrokken voelen bij de organisatie en zal zijn inzet gevoelig dalen. Uiteindelijk leidt dit tot ongewenste uitstroom.

¹ Een ongewenste uitstroom van 10 procent kost minimaal 5 procent van de totale personeelskosten (www.digitalboardroom.com)

1.1 Probleemanalyse

In het jaarverslag 2006 van de NMA wordt aangegeven dat het aannemen en behouden van (senior) medewerkers met de noodzakelijke kwaliteit, expertise en persoonlijke vaardigheden een NMA-breed knelpunt is. De stijgende trend van uitstroom is in de voorgaande jaren onopgemerkt gebleven. De ongewenste uitstroom heeft de resultaten van de NMA negatief beïnvloed. Medewerkers met 3 á 5 jaar werkervaring willen een volgende loopbaanstap buiten de organisatie zetten en het werven van nieuwe (senior) medewerkers is een groot probleem. Als oorzaak wordt de concurrerende arbeidsinhoud van het bedrijfsleven en andere toezichthouders gegeven.



Figuur 1 percentage uitstroom (bron; NMA jaarverslagen en Min BZK)

Tijdens interviews in voorbereiding tot een interne reorganisatie kwamen er echter andere factoren aan het licht waarom medewerkers besluiten te vertrekken. Deze beweegredenen liggen voornamelijk op het gebied van het tevredenheidsgevoel over de eigen rol binnen de organisatie en veel minder bij externe factoren zoals werd aangenomen. Dit sluit aan bij de theorie dat het psychologisch contract een belangrijke bindingsfactor is waaraan aandacht moet worden besteed.

Medewerkers gaven aan dat er binnen de organisatie sprake is van een cultuurveranderingsproces. Kenmerken van participatie, samenwerking en wederzijdse betrokkenheid hebben plaatsgemaakt voor kernwaarden als resultaatgerichtheid, accountability en besluitvaardigheid. Dit past volgens Hakvoort en Veenswijk bij een overheidsorganisatie die is verzelfstandigd. Door de verzelfstandiging komen de oude waarden en normen ter discussie en zoekt de organisatie naar een eigen identiteit (Hakvoort en Veenswijk, 1998).

Ook de rol van de leidinggevende wordt onvoldoende belicht. Steijn geeft in zijn onderzoek "Rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit" aan dat onvrede met het management voor sommige uitstromers bij uitstek de reden is om uit te zien naar een baan buiten de overheidssector (Steijn, 2003: 10). NMA-managers bekleeden een sleutelpositie in de uitvoering van het retentiebeleid. Vraag is of dat besef voldoende aanwezig is, zeker omdat de organisatie in een voordurende spagaat zit tussen de P-vrijheden van een "kleine ZBO" en de P-beperkingen als een "buitendienst" van het Ministerie van Economische Zaken.

1.2 Probleemstelling

Is de bedrijfsveronderstelling dat de concurrentie op de arbeidsmarkt de oorzaak is voor de ongewenste uitstroom juist of slechts gebaseerd op gissen. In veel onderzoeken over de meest gangbare redenen waarom medewerkers bij een organisatie vertrekken, blijkt beloning een minder voorname rol te spelen (Kaye en Jordan-Evans, 2000: 20). Het feit dat de vraag “Wat kan je hier houden?” nog niet aan de populatie van medewerkers is gesteld, rechtvaardigt in ieder geval een nader onderzoek. De stijgende trend van uitstroom is een aantal jaren onopgemerkt gebleven, dan wel is er onvoldoende aandacht aan besteed. Nu de noodklok wordt geluid is het zaak de oorzaken van de uitstroom gedegen te onderzoeken.

Doel van het onderzoek is meer inzicht te krijgen waarom de NMA moeilijk medewerkers aan zich kan binden, in HRM-jargon retentie genaamd. In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar de verschillende vormen van binding die medewerkers van de NMA kunnen voelen en naar de factoren die hierop invloed uitoefenen. Met de resultaten van het onderzoek kan een effectief retentiebeleid worden opgezet. De geformuleerde vraagstelling hierbij is;

“Welke factoren beïnvloeden de binding tussen de NMA en haar medewerkers en in hoeverre kan retentiebeleid deze binding versterken?”

Het is belangrijk om deze vraag in een aantal deelvragen uiteen te rafelen. Dit zorgt voor meer scherpte en richting waarmee de onderzoeksvraag zo nauwkeurig en concreet mogelijk kan worden beantwoord. Allereerst moet worden gekeken hoe de uitstroom van de NMA zich verhoudt met haar omgeving. Is er inderdaad sprake van een hogere uitstroom bij de NMA t.o.v. andere overheidorganisaties. Immers uitstroom is onderhevig aan fluctuaties, die in sterke mate samengaan met de conjunctuur. In tijden van hoogconjunctuur gaan medewerkers sneller op zoek naar een baan die beter aansluit bij de eigen preferenties (Gesthuizen en Dagevos, 2005: 10). Een afwijkende trend is een aanwijzing dat de oorzaak van de uitstroom intern gezocht moet worden. Er is een toenemende druk op organisaties om extra aandacht te besteden aan het ontwikkelen van medewerkers om ze te binden aan de organisatie (Bruel en Colsen, 1998: 39). De binding die elk individu voelt is uniek, maar het moet mogelijk zijn deze tot op een bepaalde hoogte te classificeren. Hiermee kunnen de verschillende vormen van binding worden onderscheiden. Met dit inzicht wordt het mogelijk om de factoren te benoemen die de binding beïnvloeden. Op deze bindingsfactoren kan een organisatie bewust sturen. Steijn (2003: 16) geeft aan dat wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat HRM-beleid een belangrijke rol speelt in de motivering van de medewerkers. Gekeken dient te worden welke invloed het personeelsbeleid heeft op de mate van binding van de NMA medewerkers. Als hierover een goed beeld gevormd kan worden, kunnen aanbevelingen worden geformuleerd om het retentiebeleid te verbeteren.

Deelvragen

- Welke vormen van binding zijn te onderscheiden?
- Welke factoren beïnvloeden de binding?
- Is de uitstroom bij de NMA hoger dan het gemiddelde binnen de sector Rijk?
- Is er een relatie tussen de toepassing van personeelsbeleid binnen de NMA en de uitstroom?
- Welke aanbevelingen kunnen geformuleerd worden ter verbetering van het retentiebeleid?

1.3 Casus NMA

De NMA is in 1998 opgericht als toezichthouder op de mededinging. Als kartelpolitie of kartelwaakhond moest het de cultuur van de Nederlandse economie veranderen. Het is een dienst van het Ministerie van Economische Zaken, maar opereert op afstand en neemt zelfstandig sanctiebesluiten. De organisatie is begonnen met zeventig medewerkers, maar inmiddels uitgegroeid naar een bezetting van rond de 380 medewerkers. In de loop van de jaren zijn extra wettelijke toezichttaken toegewezen en is de organisatiestructuur gewijzigd.

In de eerste jaren lag de uitstroom van personeel bij de NMA onder de 10%. Vanaf het jaar 2003 wordt de instroom/doorstroom en uitstroom gemeten aan de hand van de balanced scorecard en lag toen rond de 10%. Echter, in de afgelopen jaren is de uitstroom sterk toegenomen en ligt nu op 18,8%. De schadeaspecten door de uitstroom, bestaande uit directe en indirecte kosten;

- Verlies van de investeringskosten van de vertrekkende medewerker
- Kosten voor werving en het inwerken van een nieuwe medewerker
- Kosten voor tijdelijke vervanger tijdens vacatureperiode
- Stijgende salarisdruk bij verhitte arbeidsmarkt
- Vertragen van de ondernemingsgroei door minder productiecapaciteit
- Kwaliteitsdeflatie door wegvallen van kennis.

bedragen bij een personeelsbegroting van 22 miljoen euro (2006) ongeveer 2 miljoen euro.

De organisatie ziet de toenemende concurrentie op de arbeidsmarkt als oorzaak voor de hoge uitstroom en legt geen andere verbanden. Door het verkrijgen van meer inzicht in de factoren die uitstroom beïnvloeden, kan de organisatie doeltreffender beleid voeren om de ongewenste uitstroom terug te dringen. De NMA ziet lijdzaam toe hoe kostbaar menselijk kapitaal uitstroomt en steekt alle energie in het werven, selecteren en opleiden van nieuw personeel, teneinde die ook weer aan de concurrerende arbeidsmarkt te verliezen.

Voor de buitenwereld is de NMA een snel groeiende, jonge, dynamische en slagvaardige organisatie, die goed inspeelt op de veranderende omstandigheden in de economische wereld. Intern doorloopt de organisatie de fases in ontwikkeling van de structuur (Mintzberg, 2003: 132). Het informele karakter heeft plaats gemaakt voor een bureaucratisch model. Een reactie op een complexer wordende organisatie en de behoefte om deze te beheersen. Door deze transformatie verschuift de macht naar technostructuur waardoor het psychologisch contract onder druk kan komen te staan. Deze processen moeten goed worden begeleid anders daalt het gevoel van betrokkenheid bij de medewerkers.

Door de transformatie heeft de leidinggevende de indruk dat de regels top/down worden opgelegd, terwijl juist door de organisatie een integraal management wordt gepropageerd. Dit levert onnodige ruis, verwarring en ergernis op en creëert een situatie waarbij de organisatie verstrikt raakt in discussies over de machtsrelaties binnen de NMA. Volgens de filosofie van integraal management is het de lijnmanager die het personeelsbeleid handen en voeten geeft en daarmee de medewerkers motiveert. Dit op HRM-principes gebaseerde personeelsbeleid maakt de taak voor lijnmanagers er niet lichter op. Het vraagt om een andere manier van leidinggeven; van hen wordt in een moderne organisatie een minder sturende en meer coachende stijl verwacht (Steijn, 2003: 3).

In de eerste fase van de verzelfstandiging van de NMA werden medewerkers van hoog tot laag betrokken bij het transformatieproces. De snelle groei maakt dit steeds moeilijker. Door het

aantrekken van medewerkers uit het bedrijfsleven is een mix van verschillende culturen ontstaan. Er zijn duidelijk verschillen van opvatting zichtbaar over personeelsbeleid en bedrijfsvoering tussen medewerkers van het eerste uur, deels afkomstig van kerndepartement van Economische Zaken, en de andere subculturen. De macht ligt op het centrale niveau van de Raad van Bestuur en zorgt voor een machtsscheiding met de organisatie. Het idee "Zij bepalen" is sterk aanwezig. Tegelijkertijd is de NMA in discussie met het departement verwickeld om zijn zelfstandige positie op personeelsbeleid te versterken. Deze beelden komen sterk overeen met de vergelijkingen die Hakvoort en Veenswijk (1998: 220) in zijn onderzoek heeft geconstateerd.

1.4 Theoretisch kader

Voor aanvang van het onderzoek is het belangrijk om inzicht te krijgen in het onderscheid van de verschillende vormen van binding. Aandachtspunt is dat de NMA voornamelijk professionals in dienst heeft. In de literatuur worden voor deze doelgroep aspecten als arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management als bindende factor onderscheiden.

Volgens Kluytmans (2001: 234) kan een organisatie door inzet van verschillende middelen deze bindingsfactoren beïnvloeden. Met literatuuronderzoek wordt de relatie tussen de onderscheiden middelen en binding inzichtelijk gemaakt.

Met de opgebouwde theorie wordt in de praktijk onderzocht welke van deze middelen de NMA toepast, maar ook hoe dit door de medewerkers wordt ervaren.

Als laatste wordt gekeken hoe de effecten van het retentiebeleid bruikbaar gemeten kunnen worden in relatie met de uitstroomcijfers.

1.5 Onderzoeksaanpak

Startpunt is het beschrijven van de vormen van binding en de verschillende middelen die de binding beïnvloeden. Met een literatuurstudie wordt inzicht verkregen over de invloed van retentiebeleid op binding, hetgeen zal uitmonden in een toetsbare theorie.

Deze theorie zal in de praktijk worden getoetst. Aan de hand van documentstudie wordt onderzocht op welke wijze het retentiebeleid bij de NMA is toegepast. Daarnaast worden de vertrekredenen van medewerkers over de jaren 2004, 2005 en 2006 in kaart gebracht. Gekeken wordt of er een relatie bestaat tussen de uitstroom (gebrek aan binding) en het retentiebeleid.

Tevens zal door middel van een casestudie de theorie worden getoetst onder de huidige populatie. Dit zal gebeuren in de vorm van een enquête en interviews. In de enquête zal de tevredenheid van de medewerkers over de bindingsfactoren worden gemeten en met de interviews zal een verdere relatie naar de theorie worden gelegd.

1.6 Schrijfwijzer

In hoofdstuk 2 wordt verslag gedaan over de opbouw van het theoretisch kader.

In hoofdstuk 3 worden de organisatiekenmerken van de NMA in kaart gebracht.

In hoofdstuk 4 wordt het empirisch onderzoek beschreven.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten geanalyseerd.

In hoofdstuk 6 worden de conclusies uit het onderzoek getrokken.

In hoofdstuk 7 worden aanbevelingen gedaan om de mate van binding te versterken.

Hoofdstuk 2 Relatie retentiebeleid en binding in theorie

2.1 Inleiding

Doel van dit hoofdstuk is door middel van literatuurstudie tot een theoretisch model te komen waarmee de koppeling tussen theorie en praktijk kan worden gemaakt. In paragraaf 2.2 wordt de definitie van retentiebeleid beschreven die voor het onderzoek is gebruikt en welke verschillende vormen van binding medewerkers kunnen voelen. In paragraaf 2.3 worden de verschillende bindingfactoren beschreven die invloed hebben op het psychologisch contract.

In paragraaf 2.4 wordt de keuze voor de selectie van de bindingfactoren 'arbeidsinhoud', 'organisatiecultuur' en 'management' gemotiveerd. In paragraaf 2.5 wordt verslag gedaan van een verdere studie van de drie genoemde factoren. In paragraaf 2.6 wordt het theoretisch model overzicht gepresenteerd en de koppeling naar de praktijk beschreven. Paragraaf 2.7 vormt de samenvatting van dit hoofdstuk.

2.2 Psychologisch contract en binding

In deze deelparagraaf wordt het begrip psychologisch contract in relatie tot de binding nader uitgewerkt.

In de arbeidsverhoudingen tussen werkgever en werknemer is in de loop ter tijd het nodige veranderd. Het oude principe van loon voor arbeid zonder werknemersparticipatie heeft plaats gemaakt voor een model waarbij de inbreng van de medewerker als meerwaarde voor de organisatie wordt gezien. Dit brengt met zich mee dat er op een bredere basis wordt geïnvesteerd in het personeel. De mate waarin het menselijk kapitaal bijdraagt aan de onderneming is te typeren met behulp van de participatiekubus (Kluytmans, 2001: 451). Participatie naar inhoud en mate van invloed uit dit model kunnen worden geschaard onder intrinsieke beloning en beïnvloeden de mate van betrokkenheid en (morele) binding van de medewerkers. Deze nieuwe relatie heeft het karakter van een transactie (Dibble, 2001: 23). Die transactie is dus gebaseerd op bepaalde wederzijdse verwachtingen en wordt geduid als psychologisch contract. Onder een psychologisch contract wordt volgens Hiltrop (1996) verstaan: de verstandhouding die mensen hebben over de toezeggingen en verplichtingen die zijn aangegaan tussen henzelf en hun organisatie. Morrison (1994) noemt vijf kenmerken van het psychologisch contract;

1. Het gaat om een meestal niet uitgesproken verwachting.
2. De geldigheid van de verwachting is met terugwerkende kracht.
3. Er is sprake van een bepaalde mate van afhankelijkheid tussen werknemer en organisatie.
4. Er wordt gespiegeld met het psychologisch contract van andere medewerkers.
5. Het is dynamisch en aan verandering onderhevig. (Visser en Altink, 1996: 2/4)

Uit deze kenmerken blijkt dat er bij het psychologisch contract sprake is van een investering door zowel werkgever als werknemer. Die investering creëert afhankelijkheid en vormt binding. Tevredenheid over de realisatie van de verwachtingen beïnvloedt de mate van binding. Ook uit het PASO-onderzoek blijkt dat tussen binding en het psychologisch contract een duidelijke relatie bestaat. Binding heeft vooral te maken met het scheppen van realistische verwachtingen (volgens Sels in het HR Magazine, maart 2004: 53).

2.3 Retentiebeleid en binding

2.3.1 Retentiebeleid

In deze deelparagraaf wordt een onderbouwing gegeven voor de definitie van retentiebeleid die voor het onderzoek is gebruikt.

Retentiebeleid is gebaseerd op de principes van wederzijds respect tussen werkgever en werknemer. Het is gebaseerd op ongeschreven afspraken en verwachtingen van de werknemer ten opzichte van de werkgever en vice versa, ook wel het 'psychologisch contract' genoemd. Het gaat hier over een in een bepaalde omgeving gangbare ideeën bij de werkgever en de werknemer over wat men van elkaar mag verwachten. Het psychologisch contract is gebaseerd op het redelijkheids- en het rechtvaardigheidsgevoel. De verwachtingen zijn voor elke medewerker persoonlijk en met tijd veranderlijk. Hoewel de afspraken niet op papier staan, hebben ze een doorslaggevende invloed op organisaties. Wanneer een medewerker het gevoel heeft dat zijn werkgever het psychologisch contract niet nakomt, zal hij zich minder betrokken voelen bij de onderneming en zal zijn inzet gevoelig dalen (www.admb.be).

Kluytmans geeft aan dat de wederzijdse verstandhouding tussen medewerker en organisatie de mate van betrokkenheid en binding bepaalt. Tussen werkgever en werknemer worden verschillende soorten van psychologische contracten aangegaan (Kluytmans, 2001: 234). Het psychologisch contract krijgt een steeds grotere betekenis in een kenniseconomie maatschappij waar de medewerkers meer en meer hun eigen kwaliteiten en competenties exploiteren.

Volgens Sels heeft retentiebeleid vooral te maken met het scheppen van realistische verwachtingen: juiste informatie verstrekken bij de werving en selectie, introductieopleidingen en een loopbaanontwikkeling waarbij vooral de verwachtingen, mogelijkheden en beloning aandacht krijgen. Het niet nakomen van het psychologisch contract is de voornaamste reden voor vertrek (Sels, HR magazine, maart 2004).

De definitie van retentiebeleid voor dit onderzoek is; Die maatregelen die de wederzijdse verstandhouding tussen medewerker en organisatie versterken, waardoor de binding van de medewerker aan de organisatie wordt vergroot.

2.3.2 Vormen van binding

Doel van deze deelparagraaf is de verschillende vormen van binding te kunnen onderscheiden. Bruel en Colson (1998: 39) geven een onderscheid aan tussen medewerkers die gericht zijn op ontwikkeling en groei, die weinig behoefte hebben aan zekerheid in de vorm van life-time employment en medewerkers die aansluiting zoeken bij een organisatie op het vlak van normen en waarden en deel willen uitmaken van deze gemeenschap. Daarnaast wordt in de literatuur ook de sociale binding onderscheiden. Pratchet en Wingfield (1996: 646) geven aan dat de laagst betaalde medewerkers in de publieke sector vanwege de arbeidsvoorwaarden weinig behoefte hebben in een baanverandering.

We kunnen dus drie hoofdvariabelen onderscheiden;

Binding op contractuele gronden

Binding op ideële gronden

Binding op sociale gronden

Bruel en Colsen (1998:40) stellen dat op individueel niveau gestuurd moet worden op het psychologisch contract en een topdown aansturing hierbij funest is. Het is dus vooral zaak om naar de medewerker te luisteren. Met deze verschillende vormen van binding kunnen we kijken op welke manier het rententiebeleid bij de NMA wordt ingezet.

Er kan worden gesteld dat verschillende vormen van binding zoals hierboven beschreven, verschillend gevoeld worden door de medewerkers in de organisatie. In een bedrijf moet bewust op deze verschillende psychologische bindingen worden gestuurd (Bruel en Colsen, 1998: 40)

2.4 Selectie van drie variabelen die de binding beïnvloeden

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de wijze waarop drie verschillende variabelen van personeelsbinding in de literatuur kunnen worden onderscheiden. Dit is gedaan vanuit het inzicht dat door literatuurstudie is verkregen.

2.4.1 Variabele 1: binding door arbeidsinhoud

Deze deelparagraaf toont aan dat verschillende auteurs de visie delen dat er een duidelijke relatie is tussen personeelsbinding en arbeidsinhoud.

De relatie tussen werkgever en werknemer is in de afgelopen eeuw sterk veranderd. Begrippen van loyaliteit en recht zijn vervangen door individualiteit en flexibiliteit. Dit vraagt om een nieuwe arbeidsovereenkomst met specifieke nadruk op het psychologisch contract. Werknemers zijn niet meer sec loyaal aan de organisatie maar aan de omstandigheden waaronder ze hun werk doen en de inhoud van het werk. Die omstandigheden en werkinhoud moeten continu mogelijkheden bieden tot professionele en persoonlijke groei. Dit is voor organisaties een steeds belangrijkere voorwaarde om werknemers aan zich te binden (Visser en Altink, 1996: 2).

Suzanne Dibble (2001: 215) geeft aan dat personeelsbinding beïnvloed wordt door beloning, ontwikkeling en loopbaanperspectief, werkklimaat en de verhouding werk en gezinsleven. Zij stelt dat de medewerker als klant gezien moet worden die zoekt naar een juiste combinatie van beloning en ontwikkelingsperspectief. Opmerkelijk is dat het salaris het onderhandelingspunt wordt bij gebeurtenissen die indruisen tegen het redelijkheids- en rechtvaardigheidbeginsel van de medewerker (2001: 95) en uiteindelijk als prikkel voor vertrek wordt aangevoerd. Sels en Winne (2005: 120) geven aan dat de top 3 van bindingmaatregelen liggen bij het aantrekkelijker maken van de job-inhoud, de werkomgeving en het aanpassen van het beloningsbeleid. Evenals Dibble bepleiten Sels en Winne voor transparantie en een goed doordacht beleid gericht op de lange termijn.

Belangrijk is het besef dat de behoefte aan de invulling van de arbeidsinhoud niet alleen verschilt per functiefamilie. Elke individu heeft de behoefte om het psychologisch contract naar eigen behoefte in te vullen. Als er (psychologisch) contractbreuk door de organisatie wordt gepleegd, zorgt dit voor een verminderde bijdrage van het individu en neemt de kans op vertrek toe (Bruel en Colsen, 1998: 55). Bij de NMA werken hoofdzakelijk professionals. Kijkend naar die doelgroep geven Nijhoff et al. (2002:

28) aan dat vrijheid en onafhankelijkheid bij de uitvoering van de werkzaamheden een belangrijk aspect is. Dit samen met zelfstandigheid en de betekenis van het resultaat voor de organisatie.

Steijn (2003: 7) laat zien dat arbeidsinhoud een grote invloed heeft op de algemene tevredenheid. Indien werknemers in sterkere mate tevreden zijn met hun taken en werkzaamheden dan heeft dat een positieve invloed op hun algemene tevredenheid en dus binding aan de organisatie. Er is een duidelijk verband tussen hoogte van arbeidssatisfactie en de binding van medewerkers aan organisaties. De belangrijkste determinant van arbeidssatisfactie en uitstroom is arbeidsinhoud (Steijn, 2003: 11).

Kluytmans (2001, 231-233) geeft aan dat er een relatie is tussen de invulling van de arbeidsinhoud en de motivatie van de medewerker. Medewerkers streven naar een evenwicht tussen wat zij in het werk investeren en datgene wat zij ervoor terugkrijgen. Een verstoring van het beeld van verwachting heeft invloed op de mate van binding van de medewerker.

Bovengenoemde auteurs stellen dat de match tussen arbeidsinhoud en de wensen van de medewerker een belangrijk element is van het retentiebeleid.

2.4.2 Variabele 2: binding door organisatiecultuur

Deze deelparagraaf toont aan dat de verschillende auteurs de visie delen dat er een duidelijke relatie is tussen personeelsbinding en organisatiecultuur.

De collectieve mentale programmering van opvattingen en normen in een organisatie wordt cultuur genoemd. Het heeft een grote invloed op het functioneren van de organisatie en medewerkers. Kluytmans (2001: 37) geeft aan dat cultuur een belangrijk sturingsmiddel is voor gedrag. Het maakt zichtbaar welke gedragingen in een organisatie wel of niet worden gewaardeerd. In een professionele organisatie bestaat meestal een persoonscultuur, waar het individu centraal staat. Er zijn vaste patronen die worden nagevolgd en geïmiteerd. Een essentieel onderdeel van een cultuurpatroon is het psychologisch contract (Kluytmans, 2001: 35).

Bruel en Colsen (1998: 40) geven aan dat een organisatie rekening moet houden met deze psychologische contracten en niet top-down bepaalt hoe medewerkers moeten werken. Om medewerkers te binden, moet de organisatie zich richten op de ontwikkeling en profilering van de eigen cultuur. Dit trekt medewerkers aan die aansluiting zoeken op identiteit en missie. Tegelijk moet de organisatie duidelijk ruimte geven voor de eigen identiteit van de medewerker. Dit boeit medewerkers die een deal willen sluiten met de organisatie en het eigen individu voorop stellen.

Hakvoort en Veenswijk (1998: 230) geven aan dat er een duidelijke relatie is tussen personeelsbinding en de organisatiecultuur. Bij verzelfstandiging van overheidsorganen bleek de binding zich te concentreren rondom de topmanager en de aard van werkzaamheden. Hierdoor werd de eigen identiteit van de medewerker beperkt. Het gedrag van medewerkers wordt sterk beïnvloed door gedragsnormen die worden bekrachtigd in de heersende organisatiecultuur. Een veranderende organisatiecultuur vraagt om verandering van het gedrag van de medewerkers. Medewerkers zijn de sleutel tot de beheersing van de verandering en de wijze van begeleiding van het veranderproces is bepalend voor succes of mislukking.

Bovengenoemde auteurs stellen dat de match tussen organisatiecultuur en de wensen van de medewerker een belangrijk element is van het retentiebeleid.

2.4.3 Variabele 3: binding door management

Deze deelparagraaf toont aan dat verschillende auteurs de visie delen dat er een duidelijke relatie is tussen personeelsbinding en de juiste aansturingmethode.

Steijn (2003: 17) geeft aan dat het management (zowel op lager als op topniveau) een cruciale rol speelt in de motivering van medewerkers. Zij nemen niet alleen besluiten over vorm en inhoud van het personeelsbeleid, maar door hen genomen strategische beslissingen raken uiteindelijk de werknemer op de werkvloer. Hij constateerde dat de opinie over het management (beleid) van de organisatie een belangrijke determinant was: naarmate werknemers negatiever zijn over dat management zijn ze minder tevreden over hun werk en zullen ze vaker op zoek gaan naar een andere baan.

Ook Nijhoff et al. (2002: 53) constateren dat de stijl van leidinggeven en de managementvaardigheden van de direct leidinggevende invloed heeft op de uitstroom van medewerkers. Wanneer de begeleiding van medewerkers niet goed is georganiseerd of de interne organisatie niet goed wordt aangestuurd, wordt de kans op uitstroom groter.

Kruytmans (2001: 307) stelt dat het gedrag en de stijl van leidinggeven een belangrijke invloed hebben op de motivatie van de medewerker en hiermee indirect op zijn prestaties en satisfactie.

Een goed presterende organisatie is zich bewust van de verwachtingen van de medewerkers en speelt hierop in. Het management moet de medewerkers zien als actieve deelnemers in de organisatie (O'Donnell en Schiels, 2002: 453).

Bovengenoemde auteurs stellen dat de ondersteunende managementstijl een belangrijk element is van het retentiebeleid.

Samengevat blijkt dat bovengenoemde variabelen; arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management, de binding van medewerkers aan een organisatie beïnvloeden. In de volgende paragraaf zal hier nader op worden ingegaan.

2.5 Selectie van bindingfactoren

In deze paragraaf wordt de keuze voor de drie genoemde bindingvariabelen nader uitgewerkt. Waarom is de keus gemaakt voor de drie variabelen, terwijl zeker ook andere factoren de personeelsbinding beïnvloeden.

Gesthuizen en Dagevos (2005: 57) stellen vast dat discrepanties tussen persoonskenmerken en baankenmerken leiden tot uitstroom. Deze stellinginname past bij het samenhangend perspectief van invloedssferen van Nijhoff et al. (2002: 26) die aangeven dat binding beïnvloed wordt door persoonskenmerken, kenmerken uit de werkomgeving en invloeden van de buitenwereld.

Verdere literatuurstudie leert dat de factoren arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management de meeste invloed hebben op personeelsbinding. Deze factoren creëren wederzijdse verwachtingen tussen de medewerkers en de organisatie, welke continu op elkaar afgestemd moeten worden.

De huidige werknemer hecht grote waarde aan zelfontplooiing en wil zelf inhoud geven aan zijn werk. Hij zoekt hiervoor een passende werkomgeving en bindt zich aan de organisatie zolang deze aan de verwachtingen blijft voldoen. Dit past in het beeld dat de maatschappij en daarmee ook de werknemer meer individualistisch is geworden. Er is minder binding met de organisatie dan vroeger en werknemers wisselen gemakkelijker van werkgever. Ook Kluytmans (2001: 229) benadrukt de verschuiving van universeel geldende behoeftepatronen naar arbeidsmotivatie als een proces van uitwisseling tussen individu en organisatie. Pratchet en Wingfield (1996) wijzen in dit kader wel op de verschillen in bindingbehoefte tussen de laag opgeleide medewerkers waarop sociale binding de sterkste invloed heeft en hoog opgeleide medewerkers, waarbij psychologisch contract de belangrijkste bindingfactor is.

Voor hoger opgeleiden zijn factoren als uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheid en groeimogelijkheden de belangrijkste componenten in het bewerkstelligen van arbeidstevredenheid. Dit past volgens Herzberg bij de hiërarchische opbouw van de menselijke behoeften volgens Maslow (Kluytmans, 2001: 229). Volgens Steijn (2003: 8) vormen deze factoren de bindingsfactor 'arbeidsinhoud'. In deelparagraaf 2.6.1 zal arbeidsinhoud nader worden beschreven.

De arbeidsinhoud is echter niet voldoende voor de organisatie om medewerkers te binden. Volgens Bruel en Colsen zijn medewerkers pas aan de organisatie te binden als de organisatiecultuur bij hen past. De organisatie hoeft zich niet aan te passen aan de individuele medewerkers, maar ze moet een organisatiecultuur creëren waaraan medewerkers zich kunnen conformeren (Bruel en Colsen, 1998: 40). Om deze reden is voor het onderzoek de bindingsfactor 'organisatiecultuur' gebruikt. In deelparagraaf 2.6.2 zal organisatiecultuur nader worden beschreven.

De laatste bindingsfactor voor dit is de stijl van 'management'. Kaye en Jordan-Evans (2000) laten in hun boek goed zien dat het managen belangrijk is voor de binding van medewerkers. Een goed contact tussen medewerkers en leidinggevendens beïnvloedt de manier waarop de medewerker naar de organisatie kijkt. De manager is in de hedendaagse organisatiestructuur het aanspreekpunt van de medewerker. Managementvaardigheden en de stijl van leidinggeven hebben een directe invloed op de tevredenheid van professionals (Nijhoff et al., 2002: 107) en behoren tot de belangrijkste uitstroommotieven van medewerkers. In deelparagraaf 2.6.3 zal management nader worden beschreven.

Samenvattend is in de paragraaf naar voren gekomen dat de genoemde variabelen arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management de uitstroom beïnvloeden. De juiste afstemming van deze factoren op de individuele wensen van de medewerkers zorgt voor binding aan de organisatie. Door het nakomen van het psychologisch contract wordt de personeelsbinding positief beïnvloed en is retentiebeleid effectief.

2.6 Verdieping in bindingfactoren

In deze paragraaf wordt verslag gedaan van het literatuuronderzoek naar de bindingfactoren. Doel is de meest waardevolle theorieën per bindingfactor te inventariseren. Op die manier kan inzicht worden verkregen op welke manier de drie geselecteerde bindingfactoren het best binnen de NMA kunnen worden ingezet. Hierbij wordt ook gekeken naar de verhouding die de genoemde bindingfactoren hebben op de drie vormen van binding als in deelparagraaf 2.3.2 zijn beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

2.6.1 Arbeidsinhoud

Er zijn meerdere theorieën over arbeidsinhoud. In deze deelparagraaf worden enkele theorieën beschreven die leiden tot een theorievorming over het onderwerp. De doelstelling is tot een bruikbare theorie over arbeidsinhoud te komen. De deelparagraaf wordt afgesloten met een samenvatting waaruit de voor het onderzoek relevante informatie over arbeidsinhoud naar voren komt.

Traditioneel gaf de werkgever invulling aan de arbeidsinhoud van de werknemer en betaalde hiervoor salaris. De arbeidsverhoudingen waren gebaseerd op loyaliteit en recht. Loyaliteit hield in dat de werknemer bij de werkgever bleef en zijn handen uit de mouwen stak en recht hield in dat de werkgever geacht werd voor zijn personeel te zorgen en een goed loon te betalen (Dibble, 2001: 19).

Er is echter een nieuwe relatie ontstaan waarbij de werknemer onderhandeld met de werkgever over de arbeidsinhoud. Deze nieuwe werknemer is eigen baas en exploiteert zijn kwaliteiten en competenties. De organisatie is voor hem vooral een ontwikkelplaats geworden om zijn kennis en kunde uit te breiden (Bruel en Colsen, 1998: 22). De inhoud van het werk moet overeenkomen met de capaciteiten en de ontplooiingsbehoefte van de werknemer. De functie moet voldoende afwisselend en nuttig zijn, met name professionals zoeken een boeiende omgeving.

Uit de literatuur blijkt dat de grens tussen 'arbeid-privé' door de individualiseringstrend in de samenleving is vervaagd en werknemers hogere eisen stellen aan de inpassing van hun baan in de rest van hun levensbehoeften. Maar ook andere aspecten als werkplek en flexibele werktijden kunnen het verschil maken tussen iemand vasthouden of kwijtraken (Dibble, 1999: 181).

Financiële beloningen werken maar tot op zekere hoogte motivatiebevorderend. Uit onderzoek blijkt dat bij mensen met een hoger loon de relatieve waarde van geld afneemt (Kluytmans, 2001: 271). Nijhoff geeft zelfs aan dat overcompensatie in de vorm van extrinsieke beloning zorgt voor een daling in de intrinsieke motivatie (1998: 36). Vanuit de literatuur kan gesteld worden dat beloning een bindende rol heeft, maar zeker niet een van de doorslaggevende vertrekfactoren is.

Steijn (2003: 7) geeft aan dat de tevredenheid met de arbeidsinhoud een grote invloed heeft op de algemene tevredenheid: indien werknemers in sterkere mate tevreden zijn met hun taken en werkzaamheden dan heeft dat een positieve invloed op hun algemene tevredenheid. Er is een duidelijk verband tussen arbeidstevredenheid en het zoeken naar een andere baan (naarmate men minder tevreden is, is men intensiever op zoek naar een andere baan).

Tevredenheid op arbeidsinhoud strekt zich in dit onderzoek op de volgende meetbare functieaspecten;

Beloning, de tevredenheid met de beloning en de financiële doorgroeimogelijkheden.

Taakinhoud, de tevredenheid met de werkzaamheden en de toekomstige mogelijkheden.

Arbeidsomstandigheden, de tevredenheid met de werkdruk en de fysieke arbeidsomstandigheden.

Combinatie arbeid – privé, tevredenheid met werkuren en de thuis- en werksituatie.

Samengevat blijkt dat arbeidsinhoud uitstekend kan worden ingezet om de contractuele binding van medewerkers te vergroten. Dit komt omdat zowel arbeidsinhoud als contractuele binding zich richten op voldoening van de individuele behoeften aan beloning en ontwikkeling van de werknemer. Het vraagt echter meer dan alleen contractuele binding met de organisatie om de medewerker te

binden. Hiervoor zullen ook andere bindingfactoren moeten worden ingezet. Arbeidsinhoud is op zichzelf wel noodzakelijk maar niet voldoende om medewerkers te binden. In de deelparagrafen 2.6.2 en 2.6.3 worden de bindingfactoren organisatiecultuur en management beschreven.

2.6.2 Organisatiecultuur

Er zijn meerdere theorieën over organisatiecultuur. In deze deelparagraaf worden enkele theorieën beschreven die leiden tot een theorievorming over het onderwerp. De doelstelling is tot een bruikbare theorie over organisatiecultuur te komen. De deelparagraaf wordt afgesloten met een samenvatting waaruit de voor het onderzoek relevante informatie over organisatiecultuur naar voren komt.

Een organisatiecultuur is volgens Kluytmans e.a. (2001: 35) het geheel van waarden, normen, verwachtingen en doeleinden, zoals dat door de organisatieleden wordt gedeeld en aangehouden. Het is een lastig fenomeen, omdat het doorgaans ongrijpbaar is. Van Muijen (1994: 20) stelt dat de organisatiecultuur aan de organisatieleden een emotionele, cognitieve en perceptuele acculturatie geeft, waardoor zij leren om te gaan met problemen die te maken hebben met de interne integratie en externe aanpassing en overleving. Organisatiecultuur is een bindmiddel in de organisatie. Het zorgt ervoor dat organisatieleden met elkaar op een voor buitenstaanders soms onbegrijpelijke manier communiceren en samenwerken. Schein geeft aan dat er in de organisatiecultuur drie niveaus (lagen) zijn te onderscheiden; Artefacten, beleden waarden en basisveronderstellingen. Met name de 2e en 3e laag zijn bindingfactoren voor het psychologisch contract.

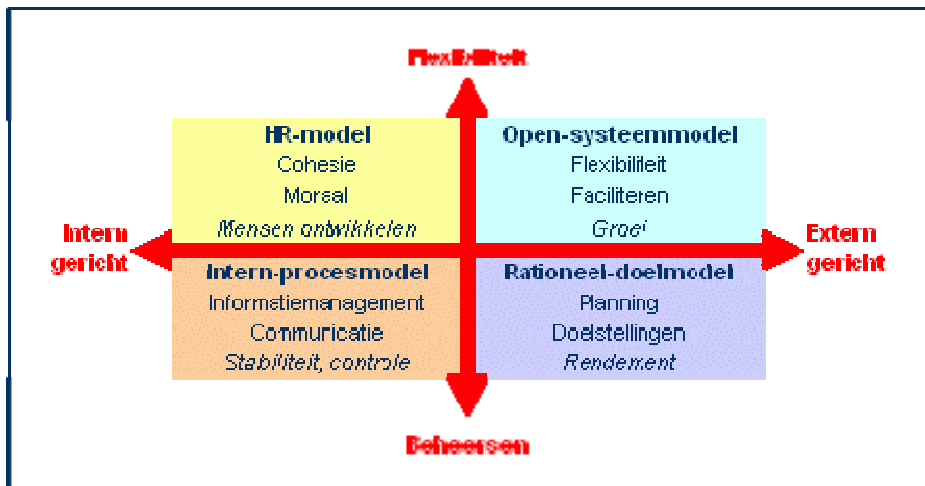
Volgens auteurs als Schein, van Muijen, Hakvoort en Veenswijk wordt de organisatiecultuur in de eerste levensfase gevormd door de activiteiten van de stichter of primair verantwoordelijke. Cultuur zorgt in dit stadium voor de noodzakelijke verbondenheid. Bij volwassen of rijpere organisaties zitten de organisatieleden niet meer vastgeklonken aan cultuur zoals in jonge en groeiende organisaties.

Volgens Bruel en Colsen (1998: 90) voelen niet alle medewerkers een zelfde binding met de bedrijfscultuur. Zij spreken in dit kader over de geboeide en de verbonden medewerker, waarbij de 1e vooral gefocust is op de deal en de 2e aansluiting zoekt bij de gemeenschap. Dit geeft aan dat organisatiecultuur moeilijk meetbaar is. Muijen (1994: 32) stelt echter dat organisatieklimaat het manifestatie is van de cultuur. Organizeklimaat wordt gedefinieerd als de gemeenschappelijke perceptie van organisatieleden van processen, gebeurtenissen, formele en informele procedures in de organisatie die op descriptie wijze kunnen worden weergegeven.

Het model van de concurrerende waarde (Quinn en Cameron) zorgt voor focus door de beschrijving van vier dominante cultuurtypes. Het model kent twee dimensies:

De eerste dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek tegenover criteria waarin de nadruk ligt op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid.

De tweede dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op interne gerichtheid, integratie en eenheid tegenover criteria waarin de nadruk ligt op externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit.



Figuur 2 model van de concurrerende waarde

Tezamen vormen de beide dimensies vier kwadranten met elk een eigen verzameling indicatoren voor effectiviteit van een organisatie. De effectiviteitscriteria geven weer waar medewerkers zich geboeid c.q. verbonden door voelen. De tevredenheid op organisatiecultuur wordt hierdoor meetbaar gemaakt.

Tevredenheid op organisatiecultuur strekt zich in dit onderzoek op de volgende meetbare functieaspecten;

Werk sfeer, de tevredenheid met samenwerking en relatie collega's en organisatie .

Besturing van de organisatie, de tevredenheid met bedrijfsvisie en besluitvorming .

Informatie en communicatie, de tevredenheid met werkoverleg en werkinformatie.

Samengevat blijkt dat binnen een organisatie de bedrijfscultuur een belangrijke bindingsfactor is. Dit komt omdat zowel bedrijfscultuur als ideële en sociale binding zich richten op voldoening van de individuele behoeften aan betrokkenheid van de werknemer. De organisatie moet beseffen dat de mate van behoefte aan voldoening per individu sterk verschillend is. De inzet van bedrijfscultuur als bindingsfactor dient daarom maatwerk te zijn.

2.6.3 Management

Er zijn meerdere theorieën over management. In deze deelparagraaf worden enkele theorieën beschreven die leiden tot een theorievorming over het onderwerp. De doelstelling is tot een bruikbare theorie over management te komen. De deelparagraaf wordt afgesloten met een samenvatting waaruit de voor het onderzoek relevante informatie over management naar voren komt.

Handelingen in een organisatie worden gestart en gestuurd. Het management van een organisatie geeft hieraan leiding en kiest hiervoor een organisatie en managementstructuur (Marcus en Van Dam, 2002: 246). Met de groei van de organisatie bestaat verschillende niveaus waar managementtaken worden uitgevoerd. Vaak is in organisaties een scheiding tussen 'topmanagement' en 'lijnmanagement' te zien. Topmanagement bepaalt vaak de missie, visie en doelstellingen van de organisatie. Het lijnmanagement vertaalt de doelstellingen naar activiteiten die

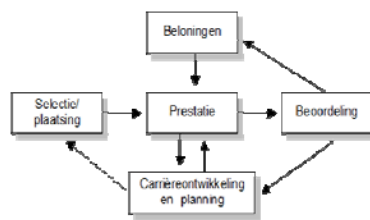
het doel moeten realiseren. De manager heeft volgens Dam en Marcus (2002: 250) een interpersoonlijke -, informationele - en besluitvormende rol ten opzichte van de medewerkers.

Elke manager heeft een eigen manier van aansturing van de medewerkers, ook wel managementstijl genoemd. Hoe medewerkers het effectiefst kunnen worden aangestuurd is afhankelijk van veel factoren, waaronder het type medewerker en de soort binding die zij voelen.

Kern van de binding wordt gevonden in het HR-management, waarbij de werknemers bron van succes van de organisatie zijn. Verdere kenmerken zijn de top- en lijnverantwoordelijkheid, een lange termijnvisie, onderlinge afstemming personeelsinstrumenten en integratie personeelsmanagement in de organisatiestrategie (Steijn, 2006 college mensen en geld). Er bestaan twee leidende managementtheorieën, het Harvard model en het Michigan model.

Het Michigan model is een 'high performance' model dat uitgaat van een strakke aansturing en controle van het personeel. Prestatie vormt de bron van beloning.

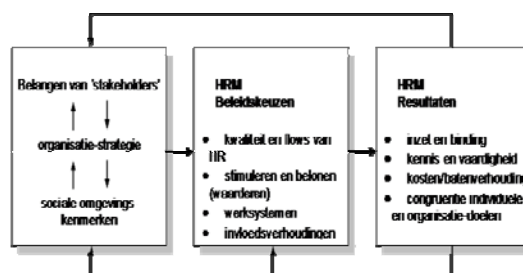
Michigan-model



Figuur 3 Michigan-model

Het Harvard model is een 'high commitment' model dat uitgaat van een zachtere aansturing en participatie in de besluitvorming. Ontplooiingsmogelijkheden en invloed vormen de bron van de resultaten. Binding met de organisatie heeft hier een hogere waarde van beloning.

Harvard-model



Figuur 4 Harvard- model

Volgens Steijn's onderzoek (2003) zorgt een 'beter' personeelsbeleid voor een grotere tevredenheid met het werk, een grotere tevredenheid met de organisatie en een geringere 'verloopgeneigdheid'. Hiermee doelt hij op methodes waarmee de mensen in een organisatie (Human Resources) worden aangestuurd of beïnvloed.

Vertaald naar het driedimensionale leiderschapsmodel van Dam en Marcus (2002: 273) richten de 'high performance' HR-systemen zich op prestatie met de taakgerichte managementstijlen als afscheiding en toewijding en de 'high commitment' HR-systemen zich op ontwikkeling met relatiegerichte managementstijlen als relatie en integratie.

Toepassing van managementstijl is volgens Mc Gregor (Dam en Marcus, 2002: 270) afhankelijk van de werkopvatting van de leider over de motivatie van zijn ondergeschikten, die hij X/Y-theorie noemt. De theorie X wordt gekenmerkt door eenrichtingsverkeer, ondergeschiktheid, dwang, controle en straf. De medewerkers dragen geen of weinig verantwoordelijkheid. Theorie X is effectief in organisaties met gestandaardiseerd werk en binding is gebaseerd op voornamelijk financiële prikkels. Theorie Y wordt gekenmerkt door inspraak, zeggenschap en mogelijkheid tot ontplooiing. De medewerkers dragen verantwoordelijkheid. Theorie Y is effectief in organisaties met gespecialiseerd werk en binding is gebaseerd op motivatie en tevredenheid.

Volgens Kluytmans (2001: 302) is er een relatie tussen het gedrag van de leider en binding van medewerkers met de organisatie. Het gedrag van de leider heeft invloed op de werktevredenheid die ondergeschikten voelen. Verband tussen het gedrag van de manager en de binding van medewerkers wordt beïnvloed door behoeften, waarden, doelen en capaciteit van de medewerkers (persoonskenmerken), en werkomgevingsfactoren als taak, inhoud, niveau en duidelijkheid.

Van Dam en Marcus (2002: 273) onderscheid vier stijlen van management die in een specifieke setting effectief zijn:

De relatiestijl; bij een werksetting met regelmatige en langdurige communicatie.

De integratiestijl; bij een werksetting met veel afstemming en motivatie .

De afscheidingstijl; bij een routinematige werksetting met veel regels.

De toewijdingstijl; bij een werksetting van hoge productie en tijdsdruk.

Bij de relatie- en integratiestijl worden medewerkers gemotiveerd omdat zij in bepaalde mate invloed hebben op de besluitvorming. Deze stijlen hebben een positief effect op binding van medewerkers. De effectiviteit is echter afhankelijk van de situatie waarin leiding moet worden gegeven. Bij gecompliceerde problemen zijn deze stijlen effectief, maar bij het oplossen van eenvoudige routineproblemen zijn de afscheiding- en toewijdingstijl effectiever.

Mintzberg (1992) legt met zijn dimensies van de vijf configuraties ook een duidelijk verband tussen taak, organisatiestructuur en management. Hoe stabiel en meer routinematig het werk, hoe sterker het geprogrammeerd is en hoe bureaucratischer de organisatie, met een duidelijke top/down managementstijl. Mintzberg legt ook een verband tussen de situationele factoren en de stijl van leidinggeven. De leeftijd en grootte van de organisatie beïnvloeden de stijl van leidinggeven.

De manager moet afhankelijk van de situatie zijn leiderschapstijl aanpassen (Dam en Marcus, 2002: 282). Steijn (2003: 2) geeft aan dat de lijnmanagers het personeelsbeleid handen en voeten moeten

geven. Zij zijn uiteindelijk degenen die werknemers op de werkvloer moeten motiveren of – indien hen dat in onvoldoende mate lukt – onbewust bijdragen aan een hoger verzuim of verloop.

Tevredenheid op managementstijl strekt zich in dit onderzoek op de volgende meetbare functieaspecten;

Managementstijl, de tevredenheid met de wijze van leidinggeven.

Waardering, de tevredenheid met de feedback van de leidinggevende .

Positionering, de tevredenheid met de interne en externe invloed van de leidinggevende.

Samenvattend kan gesteld worden dat vooral het Harvard model oog heeft voor de uitgangspunten van verschillende stakeholders, waaronder die van de medewerkers. In deze ‘high commitment’ benadering zijn de medewerkers een belangrijke schakel voor de organisatie. De organisatie bindt de medewerker door aandacht voor persoonskenmerken en werkomgevingsfactoren als taak, inhoud, niveau en duidelijkheid. Het zijn de managers die de condities creëren, waardoor medewerkers meer organisatiebinding voelen en zich identificeren met de organisatie. De match tussen managementstijl, bedrijfscultuur en taakinhoud zorgt voor een stabiele relatie.

2.7 Van theorie naar praktijk

Deze paragraaf vormt het pad van de theorie zoals in dit hoofdstuk is besproken, naar in de praktijk meetbare factoren die binding beïnvloeden. In deelparagraaf 2.6.1 wordt gekeken naar type medewerkers en de bindingfactoren die worden gevoeld. In deelparagraaf 2.6.2. wordt beschreven op welke manier bindingfactoren in de praktijk te meten zijn. De paragraaf wordt afgesloten met een samenvatting.

2.7.1 Mensen en bindingfactoren

Deze deelparagraaf geeft in de vorm van een theoretisch model overzicht van de verzamelde gegevens. Vanuit de theorie van Bruel en Colsen en Pratchet en Wingfield is er een verband te leggen tussen de bindingfactoren arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management en het type medewerker. Hiermee wordt het mogelijk de mate van invloed van de bindingsfactoren te bepalen bij een soort medewerker. Daarnaast geeft het meer inzicht op de aansluiting met de organisatiekenmerken. Hierdoor kan worden gestuurd op de vorming van het psychologisch contract (dat gevormd wordt door persoon- en organisatiekenmerken) en ontstaat indirect invloed op de vorm van binding. Deze factoren bepalen de relatie tussen werkgever en werknemer. Schematisch kan de theorie over bindingsfactoren en medewerkers vanuit de literatuurstudie als volgt worden weergegeven.

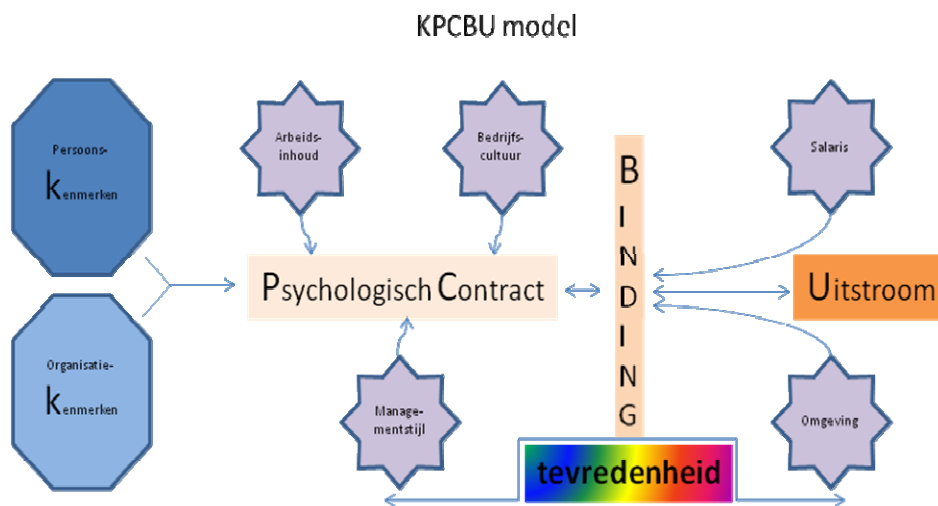
Bindings-	Persoons- kenmerk		
	Individu wil contractuele binding	Individu wil ideële binding	Individu wil sociale binding
Soort	Arbeidsinhoud	Management	Bedrijfscultuur
Factor	Deal	Aansluiting	Zekerheid
Vorm	Onstabiel	Stabiel	Zeer stabiel
Relatie			

Figuur 5 persoons- en bindingskenmerken

In het model hiervoor is weergegeven dat binding door drie verschillende ‘soorten’ of groepen mensen op een andere wijze kan worden gevoeld. Elke groep voelt voornamelijk binding vanuit een specifieke bindingvorm die bij hen past. Dit kan zowel contractuele als sociale of ideële binding zijn. Elke vorm van binding zal het meest effectief beïnvloed worden door een van de factoren arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management. Het model impliceert niet dat contractuele binding alleen kan voortkomen uit arbeidsinhoud en uitsluitend aanwezig is bij hooggeschoolde medewerkers. Arbeidsinhoud heeft echter wel de meeste invloed op de mate van contractuele binding van hooggeschoolde medewerkers. Het model geeft weer dat sociale binding sterk beïnvloed kan worden door de organisatiecultuur en vooral voorkomt bij arbeiders die veelal hetzelfde werk doen. De bindingfactor management kan, zoals het model ook weergeeft, de mate van ideële binding beïnvloeden bij mensen die vooral gedreven worden door hun ideologische opvattingen.

2.7.2 Bindingfactoren meetbaar in de praktijk

Deze deelparagraaf heeft als doel inzicht te geven in de wijze waarop de bindingfactoren in de praktijk meetbaar zijn. Het KPCBU (Kenmerken/Psychologisch Contract/Binding/Uitstroom) maakt de invloed van de drie bindingfactoren op het psychologisch contract schematisch inzichtelijk.



Figuur 6 KPCBU model

Het figuur geeft aan dat door een combinatie van persoons- en organisatiekenmerken een psychologisch contract ontstaat. Dit psychologisch contract wordt beïnvloed door de drie factoren arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management en zorgt voor een bepaalde mate van binding van de medewerker aan de organisatie. Aan de andere kant beïnvloeden omgevingsfactoren en salarisontwikkelingen buiten de organisatie de binding. Er is een aantoonbare relatie tussen tevredenheid van de medewerker en de mate van binding aan de organisatie. Een hoge tevredenheid leidt tot een sterkere binding en voor een mindere aantrekkingskracht van de omgeving. Als de verwachtingen (psychologisch contract) van de medewerker worden gerealiseerd, bestaat er een verminderde interesse voor het zoeken naar een andere baan. Een lagere tevredenheid vergroot de kans op uitstroom, omdat de verwachtingen van de medewerker niet uitkomen. Hij is dan sneller geneigd om van functie te veranderen om zijn verwachtingen alsnog te realiseren. Het evenwicht van de invloed van de bindingsfactoren op het psychologisch contract is niet gelijk. Zoals figuur 5 (persoons- en bindingskenmerken) aangeeft, voelen medewerkers de bindingsfactoren verschillend.

Dit geldt ook voor de mate van binding. Door middel van de tevredenheid kan hierover een beeld worden gevormd.

Als de veronderstellingen van dit model aan de hand van het onderzoek juist blijken te zijn, wordt het mogelijk meer gericht te sturen op de mate van binding. Het model zou dan een rol kunnen spelen bij de verbetering van het retentiebeleid en het sturen op vermindering van de uitstroom.

In dit hoofdstuk is gekeken naar de invloed per bindingfactor en de manier waarop de organisatie middelen kan inzetten om medewerkers aan zich te binden. Door de bindingfactoren meetbaar te maken, is het mogelijk om in het praktijkonderzoek de tevredenheid over het psychologisch contract te herkennen.

Hierbij wordt arbeidsinhoud gemeten op aspecten als beloning, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en combinatie arbeid-privé. De organisatiecultuur wordt gemeten aan de hand van werksfeer, besturing van de organisatie en de informatie en communicatie. Het management in de organisatie wordt gemeten aan de hand van managementstijl, waardering en positionering van het management.

Samengevat zijn werknemers in het kader van bindingfactoren onder te verdelen in drie groepen. Deze groepen voelen een specifieke vorm van binding, te weten; contractuele, sociale of ideële binding. Deze binding wordt beïnvloed door de inzet van bepaalde bindingfactoren, te weten; arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management. De invloed van bindingsfactoren op het psychologisch contract zorgt voor een mate van tevredenheid en binding.

2.8 Samenvatting

Met retentiebeleid kan de organisatie de mate van binding die medewerkers voor de organisatie voelen beïnvloeden. Er is een belangrijk verschil tussen de verschillende vormen van binding en de manier waarop die door groepen medewerkers wordt gevoeld. In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen contractuele, sociale en ideële binding. Variabelen die deze binding beïnvloeden zijn arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat hoger opgeleide medewerkers het meest te worden beïnvloed door contractuele binding, echter dat zij ook organisatiecultuur en management als bindingsfactor voelen.

In het volgende hoofdstuk wordt gekeken in welke mate de medewerkers van de NMA arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management voelen en in hoeverre deze de binding met de organisatie beïnvloeden.

Hoofdstuk 3 Organisatiekenmerken en bindingsfactoren NMa

3.1 Inleiding

Doel van dit hoofdstuk is een beeld te geven van de organisatiestructuur van de NMa, haar historie en de organisatiekenmerken die zij naar haar omgeving uitstraalt. In paragraaf 3.2 wordt de organisatiestructuur beschreven. In paragraaf 3.3 wordt stil gestaan bij het ontstaan en de groei van de organisatie. In paragraaf 3.4 worden de organisatiekenmerken van de NMa beschreven die voor het onderzoek worden gebruikt. In paragraaf 3.5 worden de bindingsfactoren ‘arbeidsinhoud’, ‘organisatiecultuur’ en ‘management’ waarmee de organisatie haar medewerkers wil binden vanuit het laatste medewerkerwaarderingsonderzoek (MWO 2003) in kaart gebracht. Deze data dient als nulmeting voor het empirisch onderzoek.

3.2 Organisatiestructuur



Figuur 7 organogram NMa

De NMa wordt geleid door een Raad van Bestuur met een onderlinge portefeuillevdeling. De Raad van Bestuur vormt samen met de directeuren het managementteam. Drie NMa-directies houden zich bezig met de uitvoering van de Mededingingswet (CT/CoCo/JD), twee directies zijn belast met sectoraal toezicht (DTE/VK). Directeuren zijn redelijk autonoom in de bedrijfsvoering van hun directies. Enkele directies zijn verder onderverdeeld in clusters met specifieke sectorale taken. De organisatie wordt ondersteund door een vijftal bedrijfsvoeringafdelingen en een raadadviseur.

3.3 Organisatiehistorie

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) is de mededingingsautoriteit in Nederland. De NMa is in 1998 opgericht op basis van de Mededingingswet uit 1998 en sinds 1 juli 2005 een klein zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) van het Ministerie van Economische Zaken. Dit betekent dat alleen de Raad van Bestuur een zelfstandige status heeft ten opzichte van het ministerie.

Aan de NMa is de uitvoering van de Mededingingswet opgedragen. Dit betreft de handhaving van het verbod op kartels, misbruik van een economische machtspositie en de toetsing van fusies en overnames. Daarnaast is de NMa belast met de uitvoering van het toezicht op de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet en vanaf 2004 met het sectorspecifiek (mededingings)toezicht op de spoorsector, het loodswezen, de luchtvaart sectoren en het overig openbaar vervoer. Voorheen waren deze taken ondergebracht bij het Ministerie van Economische zaken, maar de politiek had behoefte aan een organisatie die op meer afstand stond van het Ministerie. Met name vond men het belangrijk dat de sancties door opgelegd door een onafhankelijke autoriteit

De organisatie is vanaf haar oprichting bijzonder snel gegroeid en heeft zich ontwikkeld tot een gezaghebbende en effectieve handhaver van de Nederlandse Mededingingswet en daaraan gerelateerde wetgeving². De NMa is als kartelwaakhond inmiddels een begrip in de Nederlandse samenleving. Het personeelsbestand is in tien jaar tijd meer dan vervijfvoudigd. Het begrip NMa is algemeen bekend in onze samenleving en straalt een verdere autoriteit uit. Dit komt door het bouwfraudeonderzoek en alle publiciteit die dit heeft gegenereerd.

In de eerste jaren was mr. A.W. Kist de voorzitter van de Raad van Bestuur (toen nog directeur-generaal). Hij is opgevolgd door mr. P. Kalbfleisch, die deze functie vanaf september 2003 bekleed. Uit de interviews blijkt dat in het tijdperk Kist het wij/familie gevoel sterk aanwezig was. Medewerkers waren bereid hun persoonlijk belang ondergeschikt te maken aan het organisatiebelang. Een kenmerk dat Hakvoort en Veenswijk in hun onderzoek eveneens aangetroffen bij andere, net verzelfstandigde, organisaties. In het tijdperk Kalbfleisch is veel meer aandacht voor de externe exposure van de NMa. De organisatie is meer hiërarchisch geworden en de aandacht richt zich op de prestaties van de organisatie.

3.4 Organisatiekenmerken

Het recente beeld dat de NMa geeft over haar organisatiekenmerken is verzameld vanaf hun website (NMAnet.nl) en jaarverslagen 2003-2006. Deze informatie heeft een sterke overeenkomst met de uitkomsten van het medewerkerwaarderingsonderzoek 2003. De website vormt een belangrijke bron voor het psychologisch contract omdat veel potentiële medewerkers deze raadplegen voor algemene bedrijfsinformatie. Het beeld kan als volgt worden weergegeven;

'Bij de NMa draai je zelf aan de knoppen in het besluitvormingsproces. Je krijgt de ruimte om daarover je mening te geven. Samen met je collega's bepaal je de koers en daardoor voel je je erg betrokken bij de organisatie. Je werkt in de schijnwerpers van de juridische, economische en ook dikwijls politieke arena. Mensen die rechtvaardigheidsgevoel hebben, zitten bij de NMa heel goed. Het is teamwork en biedt vele mogelijkheden tot zelfontplooiing en geeft ook de ruimte voor sociale contacten. Dat maakt het werk niet alleen afwisselend maar ook erg boeiend!

² Rapportage (ME/MW3022982/30-06-03) Minister van Economische Zaken over het jaarverslag 2002 van de NMa en DTe.

De NMa biedt een interessante loopbaan op het snijvlak van bedrijfsleven en overheid. Je krijgt veel ruimte voor het opbouwen van brede ervaring en je (inter)nationale netwerk. Er is een breed aanbod van cursussen en trainingen die aansluiten op zaken waar je in de praktijk tegenaan loopt. Als je in je functie een bepaald niveau hebt bereikt voor wat betreft kennis en/of ervaring, dan zijn er binnen de NMa genoeg nieuwe mogelijkheden. Zo kun je je blijven verdiepen, ook in een heel nieuw werkveld.'

3.5 Bindingkenmerken

De uitstraling van de organisatie benadrukt de unieke positie die zij inneemt in de maatschappij. Zij richt zich hiermee op een ideële binding met de medewerker (zie model bindingsfactoren blz. 18). Dit duidt op de behoefte aan een stabiele werkrelatie op basis van aansluiting met managementstijl als belangrijkste bindingsfactor.

3.5.1 Arbeidsinhoud

Uit het medewerkerwaarderingsonderzoek 2003 (Blauw Research) komt naar voren dat 71% van de medewerkers positief is over de **taakinhoud**. Met name wordt de ruimte voor eigen initiatieven zeer gewaardeerd. 56% van de medewerkers is tevreden over de toekomstige mogelijkheden, met als kanttekening dat men kritisch is over de helderheid van deze mogelijkheden en de ondersteuning vanuit de management en de HRM stafafdeling hierbij. 66% van de medewerkers is tevreden over de **beloning**. Echter 44% van de medewerkers geeft aan dat de directe beloning lager ligt in vergelijking met die van mensen buiten de NMa in hetzelfde vakgebied. Daarnaast scoort de tevredenheid met de financiële doorgroeimogelijkheden met 50% matig. De mogelijkheden tot deeltijdwerk (combinatie **arbeid-privé**) wordt zeer goed gewaardeerd (92%), evenals de arbeidsomstandigheden (81%).

3.5.2 Cultuur

In een onderzoek naar cultuurverschillen (Jansen, 2003) komt naar voren dat er binnen de NMa tussen de directies cultuurverschillen bestaan. Binnen de NMa kan men alle cultuurmodellen onderscheiden uit het model van de concurrerende waarden (blz. 15), echter het intern-procesmodel komt in 2003 het meest voor. Dit beeld past volgens Jansen bij de ontwikkelingsfase waarin de NMa zich bevindt. Zij verwacht dat door de selectie op een ander type management (toewijding) de NMa zich de komende jaren zal ontwikkelen naar het rationeel-doelmodel.

In het medewerkerwaarderingsonderzoek 2003 is de tevredenheid met 75% zeer hoog. De cultuur wordt beschreven als open, informeel, jong, professioneel, collegiaal, dynamisch, ambitieus, betrokken en gedreven. Wel wordt opgemerkt dat door de groei de ongeschreven NMa cultuur aan het verdwijnen is en er cultuurverschil ontstaat tussen management en medewerkers.

De **Werk sfeer** met collega's wordt met 90% als uitstekend gewaardeerd, wel wordt aangegeven dat de samenwerking tussen de verschillende directies onvoldoende is. De tevredenheid met de **besturing van de organisatie** en **informatie en communicatie** scoren met 65% en 76% onder de gestelde norm.

3.5.3 Management

Het beeld dat de NMa geeft het haar leiderschapstijl sluit het best aan bij de relatie- en integratiestijl. 72% van de medewerkers is tevreden over de **managementstijl** binnen de NMa. De medewerkers zijn relatief vaak tevreden over de werkrelatie met de directe leidinggevende (79%) en de **waardering** die ze van de direct leidinggevende (80%) krijgen. De **positionering** van de leidinggevende scoort aanzienlijk lager met een tevredenheid van 76%. Met name vind men de interne invloed en externe invloed van de manager te beperkt. Aangegeven wordt dat het management moet oppassen niet te directief te worden en moeilijke beslissingen niet moet ontlopen. Hieruit blijkt dat de transformatie van de bestaande relatie- en integratiestijl naar een toewijdingmanagementstijl (blz 17) in de organisatie zichtbaar wordt.

Het algemene beeld van uit het medewerkerwaarderingsonderzoek van Blauw research 2003 is dat 89% van de medewerkers tevreden is over het werken bij de NMa. De medewerkers gaven de NMa een rapportcijfer 7,4, hetgeen gelijk was aan het medewerkerswaarderingsonderzoek van 2002. In het rapport wordt verschillende malen gesignaleerd dat medewerkers bezorgd zijn over de toekomst van de NMA. Met name op punten als bureaucratie, doorgroeimogelijkheden, communicatie en managementstijl wordt door medewerkers aangegeven dat hier meer aandacht moet zijn

3.6 Samenvatting

Uit het medewerkerwaarderingsonderzoek 2003 komt naar voren dat 89% van de medewerkers enigszins tot zeer tevreden waren over het werken bij de NMa. Arbeidsinhoud (1), Cultuur (2) en Management (3) werden door het personeel als belangrijkste prestatiegebieden aangemerkt. In het jaar van dit medewerkerwaarderingsonderzoek lag de uitstroom van personeel rond de 10% van het personeelsbestand. Uit de kanttekeningen van het onderzoek valt op te merken dat medewerkers op de voornoemde punten duidelijk bewegingen zagen, die hun tevredenheid zouden kunnen doen verminderen.

Hoofdstuk 4 Empirisch onderzoek bij de NMa

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een verslaglegging van het empirisch onderzoek. Doel van dit hoofdstuk is inzicht te geven in de wijze waarop het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden en tot welke resultaten dit heeft geleid. In paragraaf 4.2 is beschreven hoe het empirisch onderzoek is opgezet en op welke wijze de verzamelde informatie wordt geïnterpreteerd. Hierbij is beschreven welke bronnen er zijn onderzocht, welke respondenten hebben meegewerkt en welke onderzoeksmethode is gebruikt. In paragraaf 4.3 zijn de resultaten van het empirisch onderzoek van de documentstudie naar de exitinterviews over de jaren 2004 tot en met 2007 beschreven. In paragraaf 4.4 zijn de resultaten van het medewerkerwaarderingsonderzoek 2007 beschreven. In paragraaf 4.5 zijn de resultaten van de interviews met de respondenten en observatie beschreven. Paragraaf 4.6 vormt de samenvatting van dit hoofdstuk.

4.2 Onderzoeksopzet

Hakvoort (1995: 127) beveelt bij de bestudering van onderzoekseenheden het gebruik van meer dan één techniek van gegevensverzameling aan. Bij de keuze van de techniek van gegevensverzameling van het onderwerp is het verstandig aan te sluiten bij onderzoek in een eerdere fase en de praktische mogelijkheden.

4.2.1 Methode van onderzoek

Als onderzoeksopzet is gekozen voor een case-study omdat met deze methode een real-life context onderzocht kan worden, waarbij de grenzen tussen het verschijnsel en de context niet helder zijn en er behoefte bestaat voor meerdere bronnen van bewijsvoering (Hakvoort (1995: 132).

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van een aantal technieken om het materiaal te verzamelen.

- Met inhouds- en secundaire analyse wordt het materiaal uit tweede hand verzameld. Deze data is in eerste aanleg niet specifiek verzameld om de binding van medewerkers aan de organisatie te meten.
- Met observatie en ondervraging wordt uit eerste hand materiaal verzameld over de mate en vorm van binding die medewerkers voor de organisatie voelen en de invloed die bindingsfactoren als arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management hierop hebben.

4.2.2 Methode van dataverzameling

In dit onderzoek is gekozen om met triangulatie de gestelde onderzoeksdoelen te bereiken. Hakvoort (1995: 132) geeft aan dat deze methodiek het aantal betrouwbaarheids- en geldigheidsfouten in praktijkgerichte onderzoekssituaties reduceert. Voor de fase van materiaalverzameling in deze casestudie wordt dan ook niet alleen kwalitatieve en kwantitatieve ondervragingen toegepast, maar ook inhouds- en secundaire analyse en participerende observatie.

In dit onderzoek wordt een secundaire analyse uitgevoerd op de verzamelde data uit de exitinterviews over de jaren 2004 tot en met 2007. Deze documentstudie is onderdeel van het kwantitatieve deel van de survey. Daarnaast zal een inhoudsanalyse worden uitgevoerd op de data van het te houden medewerkerwaarderingsonderzoek 2007. In dit onderzoek zijn de meetbare functieaspecten uit hoofdstuk 2 opgenomen.

In het kwalitatieve deel van de survey worden tien interviews gehouden met twee groepen medewerkers. Vijf medewerkers waarvan bekend is dat zij de organisatie gaan verlaten en vijf willekeurige medewerkers uit de organisatie. De interviews richten zich op het onderscheid van de verschillende vormen van binding en de invloed van de drie factoren arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management op de mate van binding aan de organisatie vanuit het medewerkerperspectief.

Daarnaast zijn er twee interviews gehouden met het Hoofd HRM en diens voorganger. De interviews richten zich op het onderscheid van de verschillende vormen van binding, de invloed van de drie factoren arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management op de mate van binding aan de organisatie vanuit werkgeverperspectief. Daarnaast is gekeken of er in de periode 2003-2007 veranderingen binnen de bindingsfactoren hebben plaatsgevonden.

Als laatste wordt met een participerende observatie gekeken naar de inzichten van insiders binnen de organisatie. Dit zal gebeuren door deelname aan het operationele HR-proces bij een tweetal directies en verdere contacten binnen de organisatie. De observator is gedurende zes maanden als HRM-adviseur binnen de NMa werkzaam geweest met twee directies en twee afdelingen als account.

4.2.3 Keuze van dataverzameling

Het gebruik van meer dan één techniek van dataverzameling vereist een goede afstemming van de vraagstellingen uit de diverse meetinstrumenten. Als basis van dit vergelijk zijn de meetbare functieaspecten uit hoofdstuk 2 gebruikt. Gekeken is welke vragen uit de bestaande documentatie zich richten op het meten van de tevredenheid van deze functieaspecten. Bij het ontwerp van het interviewformulier is op het voorgaande aangesloten.

Documentstudie

Een goed gelijkende vraagstelling naar tevredenheid op alle functieaspecten werd gevonden in het MWO 2003 en 2007. Hierdoor is het mogelijk deze data onderling te vergelijken. Het formulier exitinterviews bevatte eveneens grotendeels een toepasbare vraagstelling. De meetbare functieaspecten *positionering*, *besturing van de organisatie* en *informatie en communicatie* ontbraken echter of sloten onvoldoende aan op de gewenste onderzoeksinformatie.

Meetbare functieaspecten	MWO 2003	MWO 2007	Formulier Exitinterview	Meetbare functieaspecten	MWO 2003	MWO 2007	Formulier Exitinterview
Managementstijl	X	X	X	Taakinhoud	x	X	X
Waardering	X	X	X	Beloning	X	X	X
Positionering	X	X	-	Werksfeer	x	X	X
Combinatie arbeid – prive	X	X	X	Besturing van de organisatie	X	X	-
Arbeidsomstandigheden	X	x	X	Informatie en communicatie	X	X	-

Interviews

Het ontwerp van het gestructureerde interviewformulier medewerkers is uit twee delen opgebouwd. Allereerst zijn de geselecteerde vragen uit het formulier exitinterview opgenomen om de medewerker een beeld te laten vormen over het onderwerp. Voor de onderzoeker tegelijk een gelegenheid om meer informatie te krijgen over o.a. de persoons- en organisatiekenmerken vanuit het werknemersperspectief. Ten tweede zijn de modellen uit hoofdstuk 2 opgenomen, waarmee het theoretisch kader wordt getoetst. Het gaat hier om het vaststellen welke bindingsfactor(en) de geïnterviewde het meest voelt en welke soort van binding hem/haar aanspreekt. Daarnaast wordt gevraagd of er een relatie is tussen de bindingsfactoren, het psychologisch contract en de keuze tot uitstroom. Door het classificeren van de antwoorden wordt het mogelijk de bindingssoorten binnen de NMa en de invloed van de bindingsfactoren op het psychologisch contract c.q. binding te ordenen.

Het ontwerp van het gestructureerde interviewformulier hoofden HRM richt zich op twee aspecten. Als eerste zijn de modellen uit hoofdstuk 2 opgenomen, waarmee het theoretisch kader wordt getoetst. Het gaat om het verkrijgen van inzicht over de vormen van binding die binnen de NMa aanwezig zijn en de invloed van arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management op de mate van binding aan de organisatie vanuit het werkgeverperspectief. Daarnaast wordt inzicht verkregen over de verschillen van persoons- en organisatiekenmerken binnen de NMa in de periode tot en na 2004.

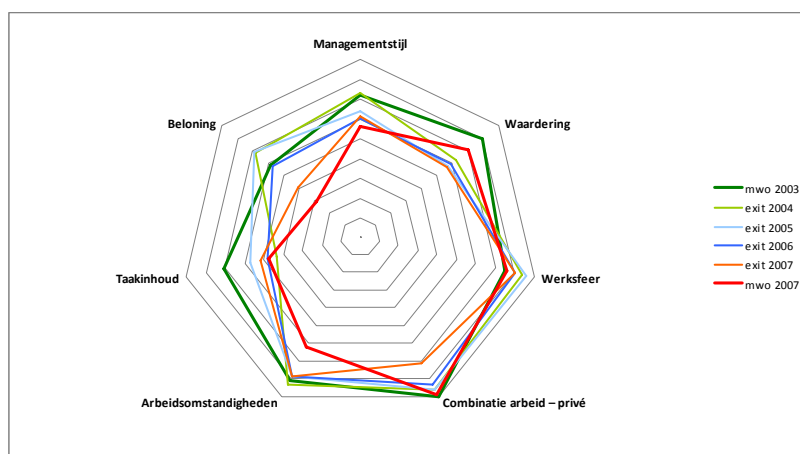
Observatie

Vanuit de functie als HRM adviseur heeft de onderzoeker een unieke gelegenheid om een participerende observatie te verrichten. Hierdoor wordt het mogelijk om op de verschillende niveaus (bestuur/or/directie/individueel) uit de organisatie informatie in te winnen. Op deze manier kan het theoretisch kader worden getoetst en nadere informatie over onderwerpen als o.a. personeelsbeleid en organisatieveranderingen worden verkregen. Achtergrondinformatie komt beschikbaar die niet is gedocumenteerd alsook de wijze waarop de organisatie informatiesystemen gebruikt in haar beleid.

4.3 Resultaten documentstudie

In dit kwantitatieve onderzoeksdeel is met literatuuronderzoek een selectie gemaakt van de relevante vragen uit het medewerkerwaarderingsonderzoek (MWO 2003), die ook in de exitinterviews aan de orde komen. Deze vragen zijn gekoppeld aan de betreffende bindingsfactoren. De data uit de documentstudie is hierdoor onderling vergelijkbaar geworden en kunnen afwijkingen worden onderscheiden.

De uitkomsten van het MWO 2003 zijn vergeleken met de jaarrapportages van exitinterviews over de jaren 2004 t/m 2007. Doormiddel van een grafische weergave wordt zichtbaar dat er duidelijke verschillen zijn in de tevredenheid op de gemeten punten tussen de beide populaties.



Puntgewijs zullen de meetbare functieaspecten uit het theoretisch kader gekoppeld worden met de data uit het documentonderzoek.

Arbeidsinhoud

Beloning, de tevredenheid met de beloning en de financiële doorgroeimogelijkheden.

Uit het MWO 2003 blijkt dat 66% van de respondenten tevreden is met de beloning in hun functie. Dit cijfer is ongeveer gelijk met het percentage uit de exitinterviews 2004 en 2005. Hierna daalt de tevredenheid in de exitinterviewcijfers van 57% in 2006 naar 40% in 2007.

Taakinhoud, de tevredenheid met de werkzaamheden en de toekomstige mogelijkheden.

Uit het MWO 2003 blijkt dat 71% van de respondenten tevreden is met de taakinhoud. Dit staat in sterk contrast met het percentage uit de exitinterviews uit 2004, waarin slechts 43% tevreden was op dit punt. In de jaren hierna schommelt dit percentage tussen de 57% en 48%. Vooral op het punt van toekomstige mogelijkheden zijn de respondenten zeer somber (gemiddelde tevredenheid in de jaren 2004-2007 is 20% tegenover 56% in het MWO 2003).

Arbeidsomstandigheden, de tevredenheid met de werkdruk en de fysieke arbeidsomstandigheden.

Uit het MWO 2003 blijkt dat 81% van de respondenten tevreden is met de arbeidsomstandigheden. Dit cijfer is licht gelijk aan de percentages uit de exitinterviews die vrij stabiel rond de 80% tevredenheid zijn.

Combinatie arbeid – privé, tevredenheid met werkuren en de thuis- en werksituatie.

Uit het MWO 2003 blijkt dat 90% van de respondenten tevreden is met de combinatie arbeid-privé. Dit cijfer is ongeveer gelijk aan het percentage uit de exitinterviews 2004-2006. In 2007 daalt het percentage tevredenheid naar 73%.

Bedrijfscultuur

Werksfeer, de tevredenheid met samenwerking en relatie collega's en organisatie.

Uit het MWO 2003 blijkt dat 75% van de respondenten tevreden is over de samenwerking. Dit cijfer ligt zelfs iets onder het percentage uit de exitinterviews dat gemiddeld op 83% tevredenheid uitkwam. De relatie met collega's ligt zowel in het MWO 2003 als in de exitinterviews rond of boven de 90% tevredenheid.

Besturing van de organisatie, de tevredenheid met bedrijfsvisie en besluitvorming.

Uit het MWO 2003 blijkt dat 65% van de respondenten tevreden is over de besturing van de organisatie. In de exitinterviews werd dit functieaspect niet gemeten

Informatie en communicatie, de tevredenheid met werkoverleg en werkinformatie.

Uit het MWO 2003 blijkt dat 75% van de respondenten tevreden is over de informatie en communicatie binnen de organisatie. In de exitinterviews werd dit functieaspect niet gemeten

Managementstijl

Managementstijl, de tevredenheid met de wijze van leidinggeven.

Uit het MWO 2003 blijkt dat 72% van de respondenten tevreden is over de stijl van leidinggeven. Dit cijfer ligt gelijk met het percentage uit de exitinterviews 2004. In de exitinterviews 2005-2007 is een dalende trend over de tevredenheid zichtbaar, waarbij deze in 2007 uiteindelijk naar 61% is gedaald.

Waardering, de tevredenheid met de feedback van de leidinggevende.

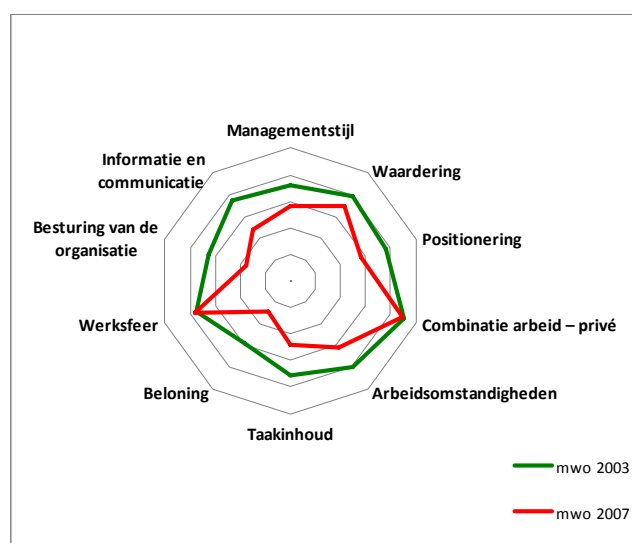
Uit het MWO 2003 blijkt dat 80% van de respondenten tevreden is over de waardering en feedback van leidinggevende. Dit cijfer ligt hoger dan het percentage van 62% uit de exitinterviews 2004. In de exitinterviews 2005-2007 is een dalende trend over de tevredenheid van de waardering zichtbaar, waarbij deze in 2007 uiteindelijk naar 56% is gedaald.

Positionering, de tevredenheid met de interne en externe invloed van de leidinggevende.

Uit het MWO 2003 blijkt dat 76% van de respondenten tevreden is over de interne en externe invloed van de leidinggevende. In de exitinterviews werd dit functieaspect niet gemeten.

4.4 Resultaten medewerkerwaarderingsonderzoek

De uitkomsten van het MWO 2003 zijn vergeleken met het medewerkerwaarderingsonderzoek uit 2007. De respons van dit onderzoek lag in het MWO 2007 met 69 % gelijk aan de respons in het MWO 2003 die 68% bedroeg. Doormiddel van een grafische weergave wordt zichtbaar dat er duidelijke verschillen zijn in de tevredenheid op de gemeten punten tussen de beide populaties.



Puntgewijs zullen de meetbare functieaspecten uit het theoretisch kader gekoppeld worden met de data uit het documentonderzoek.

Arbeidsinhoud

Beloning, de tevredenheid met de beloning en de financiële doorgroeimogelijkheden.

Uit het MWO 2007 blijkt dat 42% van de respondenten tevreden is met de **beloning** in hun functie t.o.v. 66% in het MWO 2003. In het MWO 2007 geeft 54% van de medewerkers aan dat de directe beloning lager ligt in vergelijking met die van mensen buiten de NMa in hetzelfde vakgebied t.o.v. 44% in het MWO 2003. De waardering over de tevredenheid met de financiële doorgroeimogelijkheden zakt van 50% in het MWO 2003 naar een slechts 15% in het MWO 2007.

Taakinhoud, de tevredenheid met de werkzaamheden en de toekomstige mogelijkheden.

Uit het MWO 2007 blijkt dat 79% van de respondenten tevreden is met de huidige taakinhoud t.o.v. 86% in het MWO 2003. Op het punt van toekomstige mogelijkheden is de tevredenheid van 56% gedaald naar 16%. De combinatie van deze cijfers leidt tot een daling van de tevredenheid over de taakinhoud van 71% in het MWO 2003 naar 48% in het MWO 2007.

Arbeidsomstandigheden, de tevredenheid met de werkdruk en de fysieke arbeidsomstandigheden.

Uit het MWO 2007 blijkt dat 68% van de respondenten tevreden is met de fysieke arbeidsomstandigheden t.o.v. 94% in het MWO 2003. De waardering over de tevredenheid met de werkdruk is van 67% gedaald naar 55%. De combinatie van deze cijfers leidt tot een daling van de tevredenheid over de arbeidsomstandigheden van 81% in het MWO 2003 naar 62% in het MWO 2007.

Combinatie arbeid – privé, tevredenheid met werkuren en de thuis- en werksituatie.

Uit het MWO 2007 blijkt dat 88% van de respondenten tevreden is met de combinatie arbeid-privé t.o.v. 90% in het MWO 2003. Tevredenheid met de werkuren ligt in het MWO 2007 met 89% ongeveer gelijk met het MWO 2003 (88%). De combinatie van deze cijfers leidt tot een minimale daling van de tevredenheid over de combinatie arbeid-privé van 90% in het MWO 2003 naar 89% in het MWO 2007. De combinatie van bovengenoemde cijfers leidt tot een daling van de tevredenheid over de arbeidsinhoud van 74% in het MWO 2003 naar 52% in het MWO 2007.

Bedrijfscultuur

Werksfeer, de tevredenheid met samenwerking en relatie collega's en organisatie.

Uit het MWO 2007 blijkt dat 76% van de respondenten tevreden is over de samenwerking. Dit cijfer ligt ongeveer gelijk met het percentage uit het MWO 2003 dat gemiddeld op 75% tevredenheid uitkwam. De relatie met collega's ligt eveneens met een waardering rond de 90% tevredenheid gelijk aan het vorige MWO.

Besturing van de organisatie, de tevredenheid met bedrijfsvisie en besluitvorming.

Uit het MWO 2007 blijkt dat 34% van de respondenten tevreden is over de bedrijfsvisie t.o.v. 67% in het MWO 2003. Ook de tevredenheid over de besluitvorming kent een bijna halvering met een daling van 63% in het MWO 2003 naar 34% in het MWO 2007.

Informatie en communicatie, de tevredenheid met werkoverleg en werkinformatie.

Uit het MWO 2007 blijkt dat 61% van de respondenten tevreden is over de informatie en communicatie binnen de directie t.o.v. 76% in het MWO 2003. De waardering op dit punt binnen de gehele organisatie is meer dan gehalveerd. Van een waardering van 75% in het MWO 2003 naar een

score van 35% in het MWO 2007. De combinatie van bovengenoemde cijfers leidt tot een daling van de tevredenheid over de bedrijfscultuur van 75% in het MWO 2003 naar 57% in het MWO 2007.

Managementstijl

Managementstijl, de tevredenheid met de wijze van leidinggeven.

Uit het MWO 2007 blijkt dat 56% van de respondenten tevreden is over de stijl van leidinggeven t.o.v. 72% in het MWO 2003.

Waardering, de tevredenheid met de feedback/waardering van de leidinggevende.

Uit het MWO 2007 blijkt dat 70% van de respondenten tevreden is over de waardering en feedback van leidinggevende t.o.v. 80% in het MWO 2003. De tevredenheid over de waardering van de leidinggevende daalde van 79% in het MWO 2003 naar 72% in het MWO 2007. Op het punt van feedback van de leidinggevende was sprake van een daling van 81% in het MWO 2003 naar 67% in het MWO 2007.

Positionering, de tevredenheid met de interne en externe invloed van de leidinggevende.

Uit het MWO 2007 blijkt dat 56% van de respondenten tevreden is over de interne en externe invloed van de leidinggevende t.o.v. 76% in het MWO 2003.

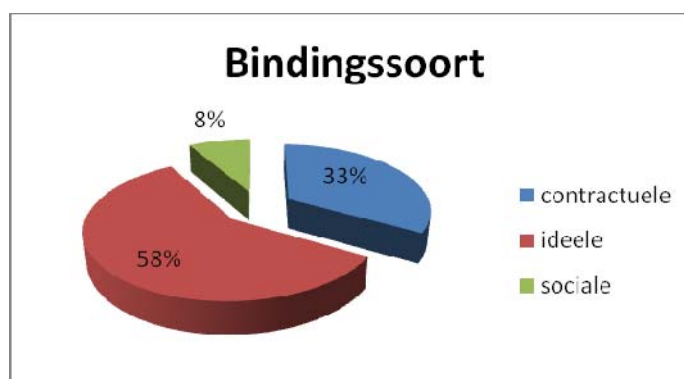
De combinatie van bovengenoemde cijfers leidt tot een daling van de tevredenheid over de managementstijl van 72% in het MWO 2003 naar 53% in het MWO 2007.

4.5 Resultaten interviews en observatie

4.5.1. Interviews medewerkers

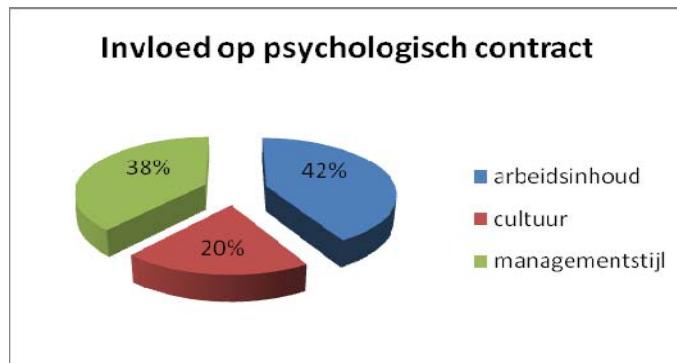
In dit kwalitatieve onderzoeksdeel zijn tien interviews gehouden waarmee inzicht wordt verkregen over de soorten van binding die binnen de NMa aanwezig zijn en de invloed van arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management op de mate van binding aan de organisatie vanuit het medewerkerperspectief. De modellen uit hoofdstuk 2 (figuren 5 en 6) en het formulier exitgesprekken van de NMa met daaraan toegevoegd drie vragen over binding vormden de basis voor het interview (bijlage 2).

In het interview werd uitleg gegeven over de verschillende soorten van binding. Hierna mochten de geïnterviewden aangeven welke bindingssoort(en) hun binding beïnvloedden. Werd er gekozen voor een specifieke bindingssoort dan was de score 1, werd er gekozen voor meerdere bindingssoorten dan werd de score 1 verdeeld onder het aantal gekozen bindingssoorten.



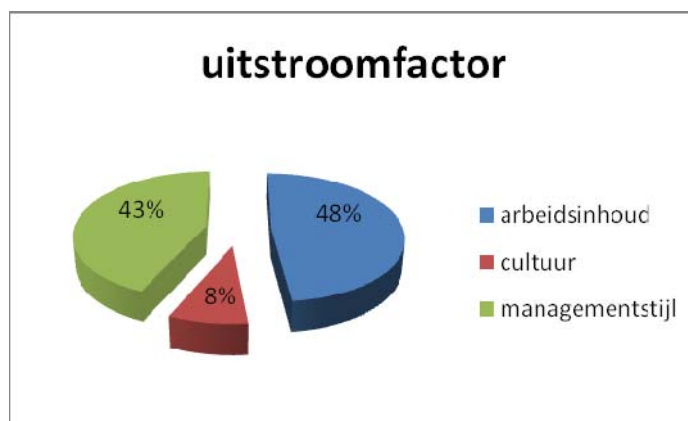
De helft van de geïnterviewden koos voor een specifieke bindingssoort, de andere gaven aan dat er sprake was van een mix van de verschillende bindingssoorten. De scores zijn vervolgens omgezet naar percentages, waarbij de ideële binding met 58% bij de NMa het sterkst vertegenwoordigd was. Uit de interviews kwam duidelijk naar voren dat de maatschappelijke betekenis van de NMa een belangrijke drijfveer is om voor de organisatie te werken.

Hierna werd uitleg gegeven over invloed van de bindingsfactoren op het psychologisch contract. De geïnterviewden mochten vervolgens aangeven in welke volgorde deze aspecten hun binding beïnvloedden. De hoogste bindingsfactor kreeg 3 punten, het laagste 1.



Het merendeel van de geïnterviewden gaf aan arbeidsinhoud de belangrijkste bindingsfactor te vinden, echter direct gevolgd door managementstijl. Cultuur had volgens de geïnterviewden weinig invloed op hun binding met de organisatie.

Als laatste werd de geïnterviewden gevraagd welke bindingsfactoren het sterkst bijdragen in hun besluit om de organisatie te verlaten. Werd er gekozen voor een specifieke bindingsfactor dan was de score 1, werd er gekozen voor meerdere bindingsfactoren dan werd de score 1 verdeeld onder het aantal gekozen bindingsfactoren.



Arbeidsinhoud en managementstijl werden het meest genoemd. Opvallend was dat alle geïnterviewden (dus ook de willekeurig gekozen medewerkers) aangaven te overwegen de NMa te verlaten. Slechts 10% was tevreden over de toekomstperspectieven en doorgroeimogelijkheden bij de NMa. Over het salaris in de huidige functie was 50% tevreden, waarbij nadrukkelijk werd aangegeven dat dit gold voor de huidige werkzaamheden. Over de waardering en feedback van de leidinggevenden was 40% van de geïnterviewden tevredenheid en dit werd ook als belangrijke uitstroomfactor genoemd.

4.5.2. Interviews Hoofden HRM

In dit kwalitatieve onderzoeksdeel zijn twee interviews gehouden waarmee inzicht wordt verkregen over de vormen van binding die binnen de NMa aanwezig zijn en de invloed van arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management op de mate van binding aan de organisatie vanuit het werkgeverperspectief. De modellen uit hoofdstuk 2 (figuur 5 en 6) en het interviewformulier (bijlage 3) vormden de basis voor het interview.

NMa 2003-2007

De NMa bestond en bestaat grotendeels uit zeer hoog opgeleide professionals (vele cum laude afgestudeerd) die je moet blijven boeien. De organisatie had en heeft een sterke aantrekkingskracht onder jonge academici. In 2003 het werk was en is uitdagend, maar duidelijk was en is dat medewerkers na verloop van tijd uitdaging in hun werk missen. Arbeidsinhoud en doorgroeimogelijkheid zijn de belangrijkste bindingsfactoren.

Binnen de NMa 2003 waren verantwoordelijkheden en ontplooiingsmogelijkheden volop aanwezig. Iedereen was nauw betrokken bij de besluitvorming en meningen werden gewaardeerd. Met de komst van Pieter Kalbfleisch en managers uit het bedrijfsleven is de organisatie meer marktgericht geworden. De invloed van medewerkers op de besluitvorming is sterk verminderd.

De arbeidsomstandigheden in 2003 waren goed. Er heerste een echte familiesfeer en er was een ruime vrijheid van de invulling van werkzaamheden. Er was een goed beheersbare werkdruk. Het beeld in 2007 is dat binnen de NMa sprake is van een prestatiegerichte cultuur. De werkdruk bij bepaalde groepen medewerkers is hoog en leidt tot burn-out situaties.

De CAO biedt voldoende ruimte voor een combinatie van werk en privé. Met deze mogelijkheden is de NMa t.o.v. de private sector een aantrekkelijke werkgever. Aanvragen voor deeltijdwerk, bijzonder verlof en ouderschapsverlof werden bijna altijd goedgekeurd.

De NMa was in 2003 een familiebedrijf, een vriendenclub die de kartels bestreed. Er was sprake van een zeer transparante organisatie en er bestond solidariteit onder de medewerkers. De cultuur werd in 2003 getypeerd als jong en dynamisch, en ambitieus en doelgericht. De NMa is in 2007 een machine bureaucratie met veel regels en procedures. De organisatie en medewerkers zijn prestatiegericht. Er is geen transparantie in de besluitvorming. Er is weinig solidariteit onder de medewerkers. Medewerkers in 2003 en 2007 hadden en hebben duidelijk het gevoel dat zij aan een maatschappelijk probleem werken.

De rode draad in de NMa 2003 was een hoge mate van participatie en consensus van medewerkers in de besluitvorming. Naarmate de organisatie groeide en procedures en regels toenamen kregen managers steeds meer risicomijdend gedrag. De managementstructuur is hiërarchisch. De managementstijl in 2007 is instruerend en soms gebaseerd op macht. Besluiten worden op pragmatische gronden genomen, er zijn grenzen aan de invloed van medewerkers in de besluitvorming.

De managementstijl in 2003 was stimulerend, coachend, aandacht voor ontwikkeling en werksfeer. In 2007 is deze instruerend met begeleiding. De managementstijl is per directie verschillend (invloed van directeur is groot).

Bindingsfactor arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud is bij de NMa een belangrijke factor om medewerkers te binden. De medewerkers bij de NMa zijn van zeer hoog opleidingsniveau en die moet je uitdaging blijven geven, anders raken zij verveeld in hun werk. De inzet van HRM instrumenten (loopbaanontwikkeling) is daarbij essentieel, dit is een blinde vlek bij veel managers. Ook bij de NMa is dat, gelet op de stijging in uitstroom, gebleken.

Bindingsfactor bedrijfscultuur

Cultuur, grote en de levensfase van het bedrijf hangen nauw met elkaar samen. De NMa is sterk hiërarchisch geworden en prestatiegericht. Wijzigingen in cultuur hebben invloed op de medewerkers. Zij moeten zich thuis voelen bij de gewoontes en verbanden in een organisatie. Je ziet ook dat sommige medewerkers de organisatie verlaten omdat zij de huidige cultuur als onprettig ervaren.

Bindingsfactor managementstijl

Medewerkers met een hoog opleidingsniveau willen zich ontplooiën. Zij willen gestimuleerd worden in hun ontwikkeling en niet beperkt worden door regels en voorschriften. Zij willen inspraak in de uitvoering van hun werkzaamheden en invloed op de besluitvorming. Als het management hun ontwikkeling en arbeidsinhoud belemmert, is dit vaak reden tot vertrek.

Bindingssoort NMa

In 2003 was er sprake van een mix van ideëel en contractueel binding. De NMa was volop in het nieuws en er werden politiek zichtbare resultaten geboekt. Veel jonge academie (juristen en economen) voelden zich aangetrokken tot deze werkomgeving van pioniers. Voor de positionering van de NMa in het maatschappelijk veld waren medewerkers bereid hun eigen belang ondergeschikt te maken. In 2007 is er sprake van contractuele binding en in mindere mate ideëel. De NMa is een gewone speler geworden in het maatschappelijke veld. Medewerkers voelen zich in mindere mate verbonden aan de organisatie en zien hun functie meer als een deal.

Rangschikking bindingsfactoren

In 2003 waren de bindingsfactoren van medewerkers volgens Jorien Jansen (oud hoofd HRM) te rangschikken in de volgorde: Arbeidsinhoud / cultuur/ managementstijl. Willem Camphuis (hoofd HRM) rangschikt de bindingsfactoren in 2007 als volgt; Arbeidsinhoud / cultuur/ managementstijl.

Invloed bindingsfactoren

Het model geeft goed weer dat bindingsfactoren een sterke invloed hebben op de uitstroom;
Tevredenheid van de bindingsfactoren bindt medewerkers aan de organisatie;
Salaris speelt een minder belangrijke rol dan doorgaans wordt aangenomen;
Arbeidsinhoud is binnen de NMa een sterkere bindingsfactor dan salaris;
De status om bij de NMa te werken bindt medewerkers t.o.v. de omgeving.

4.5.3 Observaties onderzoeker

Met een participerende observatie is gekeken naar de inzichtpunten van insiders binnen de organisatie.

Bindingssoort

Het gemiddelde psychologische contract van de NMa medewerker is een bindingssoort op ideële grond, waarbij de arbeidsinhoud de meest belangrijkste factor is. Echter ook van het management wordt verwacht dat zij de medewerker stimuleert in de ontwikkeling en een goede feedback geeft op de taakhoud. De bindingsvorm is een combinatie tussen aansluiting en deal. Men is trots voor het maatschappelijke belang te werken, maar persoonlijke ontwikkeling wordt van gelijkwaardig belang gevonden. De bindingsrelatie is redelijk onstabiel, maar met de juiste persoonlijke aandacht wel beheersbaar. Medewerkers kennen hun marktwaarde op de arbeidsmarkt en hebben relatief makkelijk een andere werkomgeving.

Bindingsfactor arbeidsinhoud

Beloning, de tevredenheid met de beloning en de financiële doorgroeimogelijkheden.

Medewerkers zijn in het algemeen matig tevreden over hun beloning. Zij geven aan dat het salaris in goede verhouding is met de werkzaamheden die zij moeten uitvoeren. Het salaris ligt lager dan het bedrijfsleven, maar daar wordt meer productiviteit van de medewerker verwacht. Over de financiële doorgroeimogelijkheden zijn medewerkers erg somber. Zij zien geen doorgroeimogelijkheden, terwijl zij nu werkzaamheden onder hun niveau moeten verrichten.

Taakhoud, de tevredenheid met de werkzaamheden en de toekomstige mogelijkheden.

De taakhoud wordt als zeer belangrijk beschouwd. Medewerkers willen uitdagend werk dat bijdraagt aan hun persoonlijke ontwikkeling en kunnen. Uit de gevoerde gesprekken en observaties blijkt dat medewerkers zich sterk aangetrokken voelen tot het maatschappelijke doel van de NMa. Eigenlijk iedereen zegt het belangrijk te vinden dat hun werkzaamheden bijdragen aan de vrije concurrentie in het bedrijfsleven. Over de doorgroeimogelijkheden zijn medewerkers somber. De NMa voert geen transparant loopbaanbeleid en voor de medewerker zijn hierover ook geen goede afspraken te maken.

Arbeidsomstandigheden, de tevredenheid met de werkdruk en de fysieke arbeidsomstandigheden.

De werkdruk wordt als hoog ervaren. Het ziekteverzuim is van 3,53% in 2005 gestegen tot meer dan 6% in het eerste kwartaal 2007. In meer dan 25% van het ziekteverzuim was sprake van werkgerelateerde klachten. De werkdruk wordt als hoog ervaren door de medewerkers.

Combinatie arbeid – privé, tevredenheid met werkuren en de thuis- en werksituatie.

Medewerkers zijn tevreden over de geboden mogelijkheden in de combinatie arbeid-privé. In arbeidsvoorwaardengesprekken bleken senior medewerkers bewust te kiezen voor de NMa om op die manier een betere balans te krijgen in de combinatie arbeid-privé. Secundaire arbeidsvoorwaarden als ouderschapsverlof zijn lokkers in het aantrekken van deze groep medewerkers.

Bindingsfactor bedrijfscultuur

Werksfeer, de tevredenheid met samenwerking en relatie collega's en organisatie.

In de NMa heerst een prettige werksfeer tussen de medewerkers. Opvallend is wel dat deze samenwerking zich beperkt tot op directieniveau. Er is weinig samenwerking tussen de onderlinge directies. Opvallend was dat grotere directies bepaalde stafwerkzaamheden intern hebben belegd, om zodoende meer onafhankelijk te kunnen opereren.

Besturing van de organisatie, de tevredenheid met bedrijfsvisie en besluitvorming.

Medewerkers zijn ontevreden over de bedrijfsvisie en de besluitvorming binnen de NMa. Er zijn spanningen tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad. Het algemene beeld bestaat dat men weinig invloed heeft op de besluitvorming en bedrijfsvisie van de NMa. Van de formele inspraakmomenten wordt weinig gebruik gemaakt, omdat men het idee heeft dat hiermee niets gedaan wordt. De NMa is een machine bureaucratie met veel regels en procedures. Binnen de NMa heerst het rationeel doelmodel als hoofdcultuur. Nog binnen een enkele directie zijn nog sporen te vinden van de oude familiecultuur.

Informatie en communicatie, de tevredenheid met werkoverleg en werkinformatie.

Er is sprake van eenrichtingsverkeer in de informatie en communicatie. De Raad van Bestuur en het MT bepalen de koers en besluitvorming. De door de voorzitter van de Raad gewenste debatcultuur is niet van de grond gekomen. Debat wordt te snel als kritiek gezien. De grenzen van invloed van de medewerkers op de besluitvorming is zeer beperkt. De NMa gebruikt voor zijn uitstraling nog steeds de organisatiekenmerken uit 2003, terwijl de organisatie op tal van bindingsfactoren een andere positie heeft ingenomen.

Managementstijl

Managementstijl, de tevredenheid met de wijze van leidinggeven.

De relatie met de leidinggevendenden op persoonlijk niveau is goed. Functioneel is er een duidelijke kloof tussen het managementteam en de medewerkers. Medewerkers hebben weinig invloed op de besluitvorming en er is sprake van een machtsstructuur (ook in de verhouding MT-directeur). Managers wordt verweten dat zij hun eigen referentiekader (ik toen) gebruiken als leidraad voor hun huidige beslissingen.

Waardering, de tevredenheid met de feedback van de leidinggevende.

Medewerkers verwachten meer erkenning en waardering van hun management en zelfstandigheid in hun functioneren. Er wordt niet openlijk gecommuniceerd over het functioneren. Medewerkers hebben soms de indruk dat er sprake is van willekeur bij beloning en bevordering. Er is onvoldoende aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers.

Positionering, de tevredenheid met de interne en externe invloed van de leidinggevende.

Medewerkers zijn matig tevreden over de invloed van de leidinggevende binnen de directie. De wil van de directeur is wet en maar weinig managers kunnen hieraan weerstand bieden. De externe invloed wordt ronduit als slecht ervaren. Managers hebben totaal geen invloed op de besluitvorming van de Raad van Bestuur. De fusie tussen de directie concentratiecontrole en concurrentietoezicht is hiervan een sprekend voorbeeld. Medewerkers en leidinggevendenden waren geen voorstander van de fusie, maar de Raad van Bestuur zette toch door.

Meetinstrumenten

Zoals in de probleemstelling is aangegeven heeft het enige jaren geduurd voordat de NMa zich bewust werd over de verhoogde uitstroom. De NMa maakt gebruik van de balansscorecard om de uitstroom van personeel te meten. De resultaten worden opgenomen in het jaarverslag. Opvallend is dat het uitstroomcijfer in 2006 als losstand cijfer is opgenomen, terwijl het andere keren gecombineerd was met het doorstroomcijfer. Met deze afwijkende manier van rapporteren is de

stijgende trend van het uitstroomcijfer minder zichtbaar en lijkt het er zelfs op dat deze binnen de norm van de balancescorecard blijft.

Jaar 2003	Mobiliteit: som uit- en doorstroom	norm > 10< 20 / 16%
Jaar 2004	Mobiliteit: som uit- en doorstroom	norm > 10< 20 / 14%
Jaar 2005	Mobiliteit: som uit- en doorstroom	norm > 10< 20 / 27%
Jaar 2006	Mobiliteit: in- door- en uitstroom	norm > 10< 20 / 26,5%, 12,7%, 18,8%

In 2002 is de norm voor doorstroom en uitstroom op $10\%+10\%=20\%$ gesteld. Gebruikelijk bij de NMa is dat er alleen bij herhaaldelijke overschrijding van een norm wordt gekeken naar de oorzaak. Opvallend is ook dat er niet gekeken wordt naar de samenhang van verschillende meetgegevens. Er wordt bijvoorbeeld geen relatie gelegd tussen de data van uitstroom en ziekteverzuim. Ook met de duur van het dienstverband van de uitstromers wordt geen relatie gelegd.

4.6 Samenvatting

Doel van deze paragraaf is het geven van een samenvatting met daarin de kern van de resultaten uit het empirisch onderzoek zoals in paragrafen 4.3-4.5 zijn beschreven.

Uit de documentstudie in **paragraaf 4.3** blijkt dat de tevredenheid in het MWO 2003 en de exitinterviews 2003-2007 op een aantal aspecten afwijkt.

Arbeidsinhoud; de tevredenheid over de taakhoud en doorgroeimogelijkheden ligt bij de populatie exitinterviews ongeveer 20% lager dan het MWO 2003. De tevredenheid in de toekomstverwachting van de taakhoud scoort met een gemiddelde van 20% ver beneden de 56% uit het MWO 2003.

De tevredenheid over de beloning in de exitinterviews 2004 en 2005 was met 68% ongeveer gelijk aan het MWO 2003. In 2006 en 2007 daalde deze tevredenheid naar respectievelijk 57% en 40%.

In de combinatie arbeid-privé en arbeidsomstandigheden is sprake van een gelijkwaardige tevredenheid tussen MWO 2003 en de exitinterviews.

Bedrijfscultuur; in de werksfeer is sprake van een gelijkwaardige tevredenheid tussen MWO 2003 en de exitinterviews. De factoren besturing van de organisatie en informatie/communicatie zijn niet in de exitinterviews opgenomen en daarom niet meetbaar.

Managementstijl; de tevredenheid over de managementstijl ligt in de exitinterviews ongeveer 10% lager dan in het MWO 2003.

Ook de resultaten van het medewerkerwaarderingsonderzoek **deelparagraaf 4.4** laten in dalende tevredenheid zien t.o.v. het MWO 2003. Gemiddeld ligt de tevredenheid op de aspecten arbeidsinhoud, bedrijfscultuur en managementstijl in het MWO 2007 20% lager dan het MWO 2003.

Uit de interviews met medewerkers in **deelparagraaf 4.5.1** blijkt dat bij de NMa de bindingssoorten ideëel en contractueel het meest vertegenwoordigd zijn. De geïnterviewden kozen vaak uit een mix van bindingskenmerken van de beide bindingssoorten. Arbeidsinhoud en managementstijl waren de belangrijkste bindingsfactoren die het psychologisch contract beïnvloeden. Tegelijk waren dit ook de belangrijkste uitstroomfactoren, waarbij toekomstperspectief in de functie en waardering en feedback van de leidinggevende veelvuldig werden benoemd. De NMa gebruikt voor zijn uitstraling nog steeds de organisatiekenmerken uit 2003, terwijl de organisatie op tal van bindingsfactoren een andere positie heeft ingenomen.

Uit de interviews met de hoofden HRM in **deelparagraaf 4.5.2** blijkt dat de NMa hoofdzakelijk zeer hoog opgeleide professionals in dienst heeft. Er zijn duidelijke verschillen zichtbaar tussen de

bedrijfskenmerken van de NMa in 2003 en die in 2007. Op het gebied van arbeidsinhoud, bedrijfscultuur en managementstijl komt uit de interviews een verschillend beeld naar voren.

Uit de observatie van de onderzoeker in deelparagraaf **4.5.3** blijkt dat de NMa door zijn maatschappelijke betekenis een aantrekkelijke uitstraling heeft. Het gemiddelde psychologische contract van de NMa medewerker is een bindingssoort op ideële grond, waarbij de arbeidsinhoud de meest belangrijkste factor is. Ook van het management wordt verwacht dat zij de medewerker stimuleert in de ontwikkeling en een goede feedback geeft op de taakhoud. Door veranderingen in de bindingsfactoren van de NMa sluiten deze niet goed aan bij de verwachtingen van haar medewerkers. Medewerkers zijn minder tevreden met een groot aantal bindingsfactoren.

Hoofdstuk 5 Analyse van de onderzoeksresultaten

5.1 Inleiding

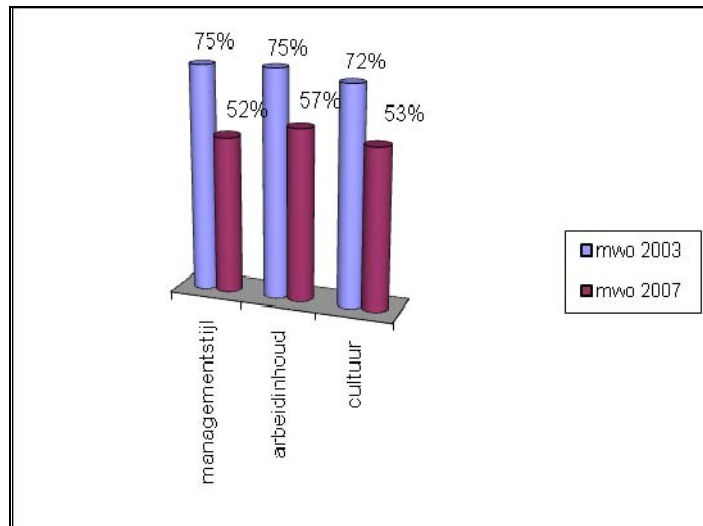
Doel van dit hoofdstuk is het analyseren van de onderzoeksresultaten, waaruit blijkt welke vormen van binding medewerkers binnen de NMa voelen en welke factoren deze binding beïnvloeden. In paragraaf 5.2 wordt aangegeven welke vormen van binding de medewerkers van de NMa voelen. In paragrafen 5.3 en 5.4 wordt de invloed van de variabelen en meetbare functieaspecten op de binding beschreven. In paragraaf 5.5 worden de uitstroomcijfers van de NMa versus de sector Rijk vergeleken. Paragraaf 5.6 geeft een vertaling van de onderzoeksresultaten naar het theoretisch kader. Paragraaf 5.7 vormt de samenvatting van dit hoofdstuk.

5.2 Vormen van binding die zijn te onderscheiden

Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat medewerkers inderdaad een psychologische binding met de organisatie voelen. De binding op sociale gronden is bij medewerkers van de NMa slechts in geringe mate aanwezig. Dit onderschrijft de veronderstelling van Pratchet en Wingfield dat deze vorm van binding het meest aansluit bij de minder geschoolde medewerker, die weinig behoefte heeft om van baan te veranderen. Het vermeende verschil (Bruel en Colsen) tussen de binding op contractuele en ideële gronden en het type medewerker heeft dit onderzoek niet aangetoond. Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat medewerkers het maatschappelijke belang van de NMa zeer belangrijk vinden. Uit de analyse van de onderzoeksresultaten blijkt echter dat de medewerkers van de NMa een mix van contractuele en ideële binding voelen. Voor hen zijn arbeidsinhoud en managementstijl de belangrijkste bindingsfactoren. Medewerkers worden geboeid door de werkzaamheden van de NMa die liggen op de scheiding van overheid en bedrijfsleven, maar verliezen hun eigen uitdaging en ontwikkeling niet uit het oog. Dit bevestigt de stelling van Strikwerda dat de werknemer zijn persoonlijke identiteit minder ondergeschikt maakt aan de identiteit van de organisatie waar hij werkt. Dit zorgt voor een bindingsrelatie die continu moet worden onderhouden, anders wordt deze onstabiel. Van een scherpe scheidslijn tussen contractuele en ideële gronden is dan ook geen sprake. Medewerkers van de NMa voelen vooral binding met een organisatie indien er een aansprekende missie, goede arbeidsvoorwaarden, ontwikkeling- en doorgroeimogelijkheden en een transparante informele bedrijfscultuur aanwezig zijn.

5.3 De variabelen die de binding beïnvloeden

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt duidelijk dat er een verband is tussen tevredenheid over de bindingsfactoren (arbeidsinhoud, bedrijfscultuur en managementstijl) en de mate van binding aan de organisatie. De mate van tevredenheid over de bindingsfactoren bepaalt de behoefte van de medewerker om naar de omgeving en het salaris te kijken. Het huidige salaris en de omgeving zijn in relatie tot het psychologisch contract bij de NMa secundair aan de bindingsfactoren arbeidsinhoud en managementstijl. Dit onderschrijft de veronderstelling van Kaye en Jordan-Evans dat beloning een minder voorname rol speelt dan doorgaans wordt verondersteld. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de algemene tevredenheid van de medewerkers over de organisatie t.o.v. 2003 sterk is gedaald.



Niet alleen in het MWO 2007 (een 20% lagere tevredenheidsscore op de bindingsfactoren), maar ook de exitinterviews bevestigden deze dalende trend. Er is een duidelijk verband tussen de tevredenheid en de mate van binding die medewerkers voelen, hetgeen tot uiting komt in de uitstroomcijfers (Hirschman, 1970: 3). Met het KPCBU model wordt het mogelijk om dit verband inzichtelijk te maken. De achteruitgang in tevredenheid bij de bindingsfactoren vertaalt zich ook in de behoefte tot uitstroom. Alle geïnterviewde medewerkers gaven aan dat er een verband was tussen hun tevredenheid over de bindingsfactoren en hun behoefte tot uitstroom. Dit is in lijn met het MWO 2007 waar slechts 24% van de medewerkers aangeeft dat zij denken de komende 3 jaar bij de NMa te blijven werken.

5.4 De meetbare functieaspecten

Aan de hand van de meetbare functieaspecten kan met behulp van de onderzoeksgegevens de achteruitgang van de tevredenheid van de variabelen inzichtelijk worden gemaakt. De voornaamste redenen voor deze achteruitgang in tevredenheid zijn;

Bindingsfactor arbeidsinhoud

Beloning, de medewerkers zijn zeer ontevreden over de financiële doorgroeimogelijkheden bij de NMa. Zij zien geen doorgroeimogelijkheden, terwijl zij nu werkzaamheden onder hun niveau moeten verrichten.

Taakhoud, de medewerkers zijn ontevreden over de doorgroeimogelijkheden in de functie bij de NMa. De NMa voert geen transparant loopbaanbeleid en voor de medewerker zijn hierover ook geen goede afspraken te maken.

Arbeidsomstandigheden, de organisatie is meer prestatiegericht, waardoor de werkdruk als hoger wordt ervaren. Door de hoge werkdruk is het (arbeidsgerelateerde) ziekteverzuim gestegen.

Het ontbreken aan transparantie en een goed doordacht beleid dat op de lange termijn is gericht, is een prikkel voor vertrek. De medewerker kan zijn psychologisch contract niet naar eigen behoefte invullen. Dit organisatieterkenmerk hadden de medewerkers verwacht te vinden binnen de NMa. Het niet aantreffen van bovengenoemd beleid wordt door de medewerker als een psychologische contractbreuk ervaren (Bruel en Colson, 1998: 55). Gelijk aan de bevindingen van Steijn (2003) blijkt arbeidsinhoud de belangrijkste determinant van arbeidssatisfactie en uitstroom binnen de NMa te zijn.

Bindingsfactor bedrijfscultuur

Werksfeer, de cultuur binnen de NMa is veranderd. Van een familiebedrijf en een zeer transparante organisatie waar solidariteit onder de medewerkers bestond, is de NMa nu een prestatiegerichte machine bureaucratie die weinig transparantie in de besluitvorming kent. De solidariteit onder de medewerkers is nagenoeg verdwenen.

Besturing van de organisatie, de medewerkers zijn ontevreden over de bedrijfsvisie en de besluitvorming binnen de NMa. Zij hebben minder inspraak in het besluitvormingsproces.

Informatie en communicatie, de medewerker wordt eenzijdig geïnformeerd over de besluitvorming. Zij hebben minder inspraak in het besluitvormingsproces. Het bedrijfsimago dat de NMa in haar werving gebruikt, komt niet meer overeen met de werkelijkheid.

Met de komst van een nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur is er een andere wind gaan waaien. De NMa werd meer prestatiegericht en kreeg als gevolg van de groei een duidelijke top-down structuur. Dit alles heeft ertoe geleid dat het organisatiekenmerk op het punt van cultuur is gewijzigd. Medewerkers kregen minder ruimte voor de eigen identiteit van de medewerker, hetgeen heeft geleid tot een mindere tevredenheid. Ook komt uit de interviews duidelijk naar voren dat de NMa organisatie naar de buitenwereld nog steeds haar oude organisatiebeeld uitstraalt. Nieuwe medewerkers komen hierdoor in een totaal andere organisatie dan dat zij zich hadden voorgesteld. Voor de ideële medewerkers die aansluiting zoeken bij de identiteit en missie van de organisatie is dit een teleurstelling (Bruel en Colsen). Uit de interviews met de hoofden HRM blijkt dat de organisatie zich sterk rondom de topmanager en aard van werkzaamheden had gevormd en dit inmiddels niet meer het geval is. Reden voor de medewerker om meer te kiezen voor de eigen identiteit die zij in de pioniersfase hadden beperkt (Hakvoort en Veenswijk).

Managementstijl

Managementstijl, de medewerkers ervaren een duidelijke kloof met het managementteam. Zij hebben minder invloed op de besluitvorming en er is sprake van een machtsstructuur.

Waardering, de medewerkers krijgen minder erkenning en waardering van hun management en de zelfstandigheid in het functioneren is verminderd. Er wordt onvoldoende feedback gegeven en managers hebben onvoldoende aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers.

Positionering, de medewerkers zijn minder tevreden over de invloed van de leidinggevende binnen de directie. De externe invloed wordt ronduit als slecht ervaren.

Naast de arbeidsinhoud heeft de managementstijl grote invloed op de binding van de NMa medewerker. De steeds mindere invloed die de medewerkers hebben bij de besluitvorming is een belangrijke determinant. Zoals Steijn (2003: 17) aangeeft, zorgt dit voor minder tevredenheid in hun werk en tot een grotere behoefte om naar ander werk te zoeken. Medewerkers vinden dat zij niet goed begeleid worden en de organisatie slecht aangestuurd wordt. Nijhoff et al. (2002: 53) geven aan dat de kans op uitstroom hierdoor wordt vergroot.

5.5 De uitstroom bij de NMA versus de sector Rijk

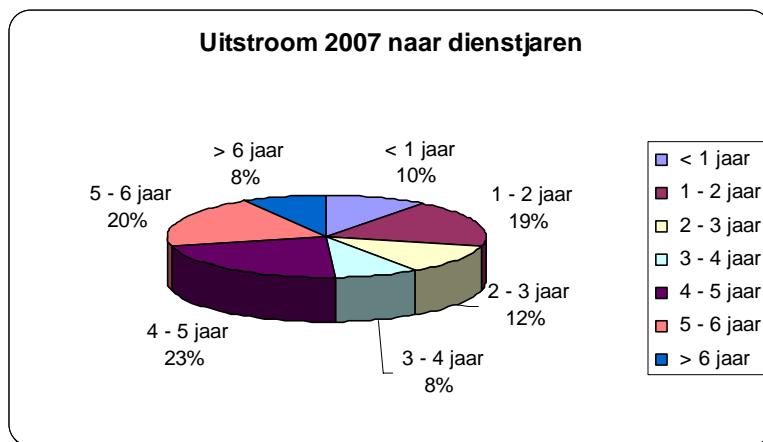
De uitstroom bij de sector Rijk kent in de periode 2003-2006 een vrij stabiel karakter van rond de 6%, met een uitschieter in 2005 naar 8% in verband met de uitstroom tengevolge van de Remkes-regeling (prepensioen). Bij de NMa is de uitstroom in deze periode niet stabiel geweest. Vanaf 2004 is er een sterk stijgende trend waarneembaar met in 2006 een uitstroompercentage van 18,8. Er is dus sprake van een afwijking die veroorzaakt wordt door de verminderde tevredenheid over de organisatie. Steijn (2003: 9) geeft aan dat onvrede nauw aansluit bij de vertrekmotieven die uitstromers opgegeven. De exit- interviews tonen dit verband eveneens aan. Uit het MWO 2007 blijkt dat de NMa juist op bindingsfactoren van het KPCBU-model een lagere tevredenheid kent t.o.v. de EZ-organisatie.

5.6 Onderzoeksgegevens vertaald naar KPCBU model

Het psychologisch contract van medewerkers bij de NMa staat onder invloed van de volgende factoren;

Persoons- en organisatiekenmerken

Uit de interviews blijkt dat de organisatiekenmerken niet overeenkomen met het werkelijke beeld binnen de organisatie. De NMa organisatie heeft intern een aantal veranderingen ondergaan, welke intern en extern onvoldoende zijn gecommuniceerd. De veranderde organisatiekenmerken (o.a. hiërarchie, minder participatie in besluitvorming en veranderde managementstijl) worden onvoldoende tot uiting gebracht. Voor medewerkers die geworven worden, betekent dit de vorming van een verstoord psychologisch contract.



Dit komt tot uiting in het uitstroomcijfer van het jaar 2007. Hieruit blijkt dat 41% van de uitstromers korter dan 3 jaar bij de NMa heeft gewerkt.

Psychologisch contract

Het bestaan van een psychologisch contract werd door de geïnterviewden herkend. Aangegeven werd dat door de veranderde organisatiekenmerken dit contract is verstoord. Deze verstoringen komen tot uitdrukking via de bindingsfactoren managementstijl en bedrijfscultuur. Aan de andere kant hebben medewerkers verwachtingen over hun functietoekomst, maar kunnen dit bij de NMa niet verwezenlijken. Naar mate men langer bij de NMa werkt (>3 jaar), wordt dit de belangrijkste dissatisfactie.

Binding/Tevredenheid

Uit de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoekresultaten blijkt overduidelijk dat de tevredenheid van meetbare functieaspecten in de periode 2004-2006 sterk (gemiddeld met 20%) zijn teruggelopen. Tegelijkertijd is zichtbaar dat de uitstroom van 10% in 2003 stijgt naar 18,8% in 2006. In 2007 zal de uitstroom zelfs boven de 20% uitkomen. Uit de interviews blijkt er een zichtbaar verband te bestaan tussen de invloed van bindingsfactoren op het psychologisch contract en de mate van binding aan de organisatie. Afnemende tevredenheid leidt tot een zwakkere binding.

Omgeving/Salaris

Anders dan door de organisatie gedacht, blijkt uit de interviews dat het salaris een secundaire rol speelt bij de binding. Wel blijkt uit het MWO 2007 dat de tevredenheid over het salaris terugloopt. Met name de financiële doorgroeimogelijkheden scoren zeer laag. De geïnterviewden geven aan dat bij tevredenheid over het psychologisch contract, een lager salaris dan in de markt geaccepteerd wordt. Naar mate de tevredenheid over het psychologisch contract afneemt wordt dit salarisverschil voor de medewerkers wel een knelpunt. Hetzelfde geldt voor de aanzuigende werking van de omgeving (externe arbeidsmarkt).

5.7 Samenvatting

Samengevat kan gesteld worden dat de discrepanties tussen persoonskenmerken en baankenmerken de afgelopen jaren is vergroot en dit tot uiting komt in een mindere tevredenheid over de organisatie. Zoals Gesthuizen en Dagevos stellen (2005: 57) leidt dit tot een verminderde binding. Medewerkers staan hierdoor meer open voor de invloedsferen van de buitenwereld, hetgeen leidt tot een hogere uitstroom (Nijhoff et al. (2002: 26). Het KPCBU model geeft een juiste weergave van dit krachtenspel. De onderzoekresultaten bevestigen de veronderstelling dat een verminderde tevredenheid over het psychologisch contract leidt tot een zwakkere binding en een sterke aantrekkingskracht van de omgeving.

Hoofdstuk 6 Conclusies uit het onderzoek

6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft de conclusies van het onderzoek weer waaruit blijkt op welke manier de NMa de mate van binding van hun medewerkers heeft beïnvloed. Hiermee wordt een antwoord gegeven op de probleemstelling uit hoofdstuk 1; *“Welke factoren beïnvloeden de binding tussen de NMa en haar medewerkers en in hoeverre kan retentiebeleid deze binding versterken?”* en de geformuleerde deelvragen:

- Welke vormen van binding zijn te onderscheiden?
- Welke factoren beïnvloeden de binding?
- Is de uitstroom bij de NMa hoger dan het gemiddelde binnen de sector Rijk?
- Is er een relatie tussen de toepassing van het personeelsbeleid binnen de NMa en de uitstroom?
- Welke aanbevelingen kunnen geformuleerd worden ter verbetering van het retentiebeleid?

In paragraaf 6.3 wordt beschreven welke vormen van binding de medewerkers bij de NMa het meest voelen. In paragrafen 6.4 en 6.5 wordt de invloed van de bindingsfactoren op het psychologisch contract besproken. Paragraaf 6.6 gaat in op de uitstroom bij de NMa versus de sector Rijk. In paragrafen 6.7 en 6.8 wordt gekeken welke factoren de mate van binding beïnvloeden. Paragraaf 6.9 beschrijft op welke manier het retentiebeleid de binding beïnvloed. In paragraaf 6.10 wordt gekeken naar het nut van het KPCBU model. Paragraaf 6.11 vormt de samenvatting van dit hoofdstuk.

6.2 Verantwoording conclusies

De kracht van dit onderzoek is dat er bij de bestudering van onderzoekseenheden gebruik is gemaakt van meer dan één techniek van gegevensverzameling. Er is zowel gebruik gemaakt van kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden en met de gegevensverzameling is aansluiting gezocht met onderzoek dat in een eerdere fase had plaatsgevonden. Alle geselecteerde data uit de triangulatie geven aan dat er een duidelijk dalende trend van tevredenheid bestaat over werken bij de NMa. De documentstudie van de exitinterviews en de kwalitatieve onderzoeksdata laten een vermindering in tevredenheid over de bindingsfactoren zien en de invloed die dit heeft op het psychologisch contract, waardoor er een grotere behoefte tot uitstroom ontstaat. Met het KPCBU model kan worden aangetoond dat er een relatie bestaat tussen de invloed van de bindingsfactoren op de tevredenheid over het psychologisch contract en de mate van binding aan de NMa.

6.3 Vormen van binding die zijn te onderscheiden

Bij de NMa werken voornamelijk hoog opgeleide professionals die nadrukkelijk kiezen voor de inhoud van het werk. Het zich kunnen blijven ontwikkelen is voor hen de belangrijkste drijfveer. Men verwacht dan ook van de organisatie de mogelijkheid tot ontwikkelen in een dynamische en boeiende werkomgeving. Daarbij bestaat de behoefte aan een transparante slagvaardige organisatie, die medewerkers op een juiste wijze weet te waarderen en met de feedback motiveert. Door hun kennis en kunde zijn de medewerkers uit het primaire proces zeer gewild in de omgeving van de NMa en kunnen daar een relatief hoger inkomen verdienen. De juiste binding is voor de NMa dus erg belangrijk.

In het onderzoek is het onderscheid tussen de verschillende vormen van binding, aan de hand van het model van persoons- en bindingskenmerken, niet tot zijn recht gekomen. Uit de kwalitatieve interviews bleek dat er bijna altijd sprake was van een mix van deze kenmerken en het onderscheid

in een van de drie hoofdvariabelen (contractueel/ideëel/sociaal) niet te maken was. Wel gaven de respondenten een duidelijke voorkeur aan voor de kenmerken van ideële en contractuele binding. Anders dan de hoofden HRM veronderstelden, blijken uit de interviews en de analyse van de exit-data dat de sociale binding een minder voorname rol speelt. Dit is in lijn met de veronderstelling in het theoretisch kader dat professionals meer de binding voelen op contractuele en ideële gronden.

Schematisch kan worden aangegeven dat de bindingssoort te onderscheiden is als een mix tussen contractueel/ideëel. Arbeidsinhoud en Management zijn de voorkomende bindingsfactoren bij de NMa. De binding is voornamelijk in de vorm van een deal, waarbij men het werken bij een toonaangevende organisatie op de scheidslijn tussen overheid en bedrijfsleven belangrijk vindt. De bindingsrelatie is relatief onstabiel.

6.4 De variabelen die de binding beïnvloeden

Binding aan de organisatie wordt in sterke mate bepaald door de tevredenheid van de medewerker over zijn/haar psychologisch contract. Die tevredenheid wordt volgens de onderzoeksresultaten sterk beïnvloed door de factoren arbeidsinhoud, bedrijfscultuur en managementstijl. NMa medewerkers zijn met name gevoelig voor veranderingen in de arbeidsinhoud en managementstijl. Wijzigingen in deze bindingsfactoren zijn een natuurlijk verschijnsel. Zowel de medewerkers en de organisatie doorlopen een levenscyclus met veranderende inzichten en behoeftes. Het besef om hierover met de medewerkers te communiceren en informeren is bij de NMa onvoldoende aanwezig. De NMa besteedt onvoldoende aandacht aan het onderhouden van het psychologisch contract. Kaye en Jordan-Evans (2000: 115) benadrukken het belang van het op de hoogte houden van het personeel over de veranderingen in de organisatie. Zij stellen dat de medewerkers hierdoor meer binding voelen. Uit het onderzoek blijkt dat er een groeiende kloof is ontstaan tussen de verwachtingen van medewerkers en hetgeen de organisatie hen kan bieden. Daarnaast kunnen de medewerkers zich steeds minder herkennen in de veranderende organisatie. De onvoldoende doorgroeimogelijkheden, de veranderende managementstijl en besturing van de organisatie zijn aantoonbare redenen voor een sterk dalende tevredenheid over het psychologisch contract en een verminderde binding van de medewerker aan de organisatie.

6.5 De meetbare functieaspecten

In het theoretisch kader zijn tien meetbare functieaspecten benoemd waarmee veranderingen in de bindingsfactoren gemeten kunnen worden. Op acht van deze aspecten is de tevredenheid gedaald, alleen bij werksfeer en combinatie werk-privé bleef in de data de tevredenheid ongeveer gelijk. De oorzaken van deze daling wordt veroorzaakt door twee aspecten. Als eerste de veranderende organisatie die naar het oordeel van de respondenten minder dynamisch en meer bureaucratisch is geworden en het onjuiste (oude) bedrijfsbeeld dat de organisatie uitstraalt. De grootste dissatisfactie is de taakinhoud, hetgeen juist een functieaspect is van de belangrijkste bindingsfactor (arbeidsinhoud). Voor medewerkers is de organisatie niet meer die ontwikkelplaats om de kennis en kunde uit te breiden (Bruel en Colsen, 1998: 22) en dit heeft volgens Steijn (2003: 7) grote invloed op de algemene tevredenheid van de medewerkers. Uit het kwalitatieve- en kwantitatieve onderzoek is dit dan ook de belangrijkste uitstroomoorzaak.

Ook de tevredenheid in de managementstijl en de positionering kennen een aanzienlijke achteruitgang. De wisseling van de bestuursvoorzitter heeft invloed gehad op de werktevredenheid die medewerkers voelen (Kluytmans, 2001: 302). Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat de

managementstijl onder zijn leiding van het Harvard-model (high commitment) is overgegaan naar het Michigan-model (high performance). Met deze verandering in managementstijl is de X/Y verhouding gewijzigd ten gunste van de X theorie (model Mc Gregor), hetgeen past bij een meer bureaucratische prestatiegerichte organisatie. Hierdoor zijn de medewerkers minder verantwoordelijkheid gaan dragen, hetgeen een aantasting is van de zachtere aansturing en participatie die in de organisatie aanwezig was en medewerkers voelden.

Met de wijziging van de bestuursvoorzitter en de overgang naar een andere levensfase is de organisatiecultuur gewijzigd. Deze overgang heeft direct invloed gehad op de beleiden waarden en basisveronderstellingen van de medewerkers (het 2^e en 3^e niveau van het model van Schein). De bedrijfscultuur is van het HR-model in de 1^e levensfase omgevormd naar het rationeel-doelmodel in de huidige levensfase (figuur 2, blz. 19). Quinn en Cameron geven aan dat deze wijziging van dimensie gevolgen heeft voor de binding van de medewerkers. De overgang van ‘mensen ontwikkelen’ naar ‘rendement’ is duidelijk terug te vinden in dit onderzoek, alsmede de gevolgen voor de tevredenheid op dit punt. De veronderstelde veranderde tevredenheid over de bindingsvorm –soort is onvoldoende zichtbaar geworden. Enerzijds omdat het onderzoek heeft aangetoond dat medewerkers een mix van deze binding voelen, anderzijds omdat er onvoldoende data aanwezig was om hierover een onderbouwde conclusie te trekken. Wel is de invloed van het veranderende organisatieklimaat op de binding zichtbaar. Dit punt kent een duidelijke achteruitgang in tevredenheid. De NMa is tekortgeschoten in de communicatie en informatie over de omvorming van de bedrijfscultuur hetgeen gevolgen heeft gehad voor het psychologisch contract en de binding.

6.6 De uitstroom bij de NMA en de sector Rijk

De NMa ondervindt steeds meer hinder van de toenemende uitstroom van personeel. De opgebouwde kennis vloeit weg en er ontstaat onstabiele in de vorm van onrust (Hirschman, 1970: 122). Als bovengrens voor de uitstroom hanteert de organisatie een balancescorecardnorm van 10%. Het uitstroompercentage van de NMa in 2006 lag met 18,8% beduidend hoger dan de 7,3% binnen de Rijksoverheid. Het is ook hoger dan de 13,3% binnen de AFM (Autoriteit Financiële Markten), een gelijkwaardige organisatie binnen de publieke sector. Daar waar de uitstroom binnen de sector Rijk redelijk stabiel blijft, heeft de NMa te maken met een stijgende tendens. Opvallend is dat de organisatie onvoldoende reageert op dit oplopende uitstroomcijfer. Dit is te wijten aan de manier waarop haar meetinstrumenten (de balancescorecard) gebruikt. Voor de NMa is de balancescorecard een cockpitinstrument, waarbij men pas in actie komt als de meter in het rood schiet. Door de norm van het uitstroomcijfer te combineren met het doorstroomcijfer werd de ernst van de situatie onvoldoende zichtbaar. Men moet zich realiseren dat de balancescorecard slechts een resultaat bloot legt op een bepaald niveau en dus een hulpmiddel is om informatie te simplificeren. Terecht geeft een auteur als Bax aan dat met het monitoren van commitment, verloop en verzuim (2003: 112) een onbalans in de organisatie duidelijker zichtbaar wordt. De gezondheid van een bedrijf kan niet afgelezen worden aan een enkel meetinstrument. De NMa heeft nagelaten om verzamelde data te combineren en te toetsen aan theoretische modellen.

6.7 Relatie bindingsfactoren en de uitstroom

De tevredenheid van de medewerker over de organisatie is terug te voeren tot het beeld dat hij/zij voor ogen heeft. Dit beeld is een mix die de medewerker vormt tussen zijn/haar persoonskenmerken en de organisatiekenmerken van de NMa, met andere woorden het psychologisch contract. Het psychologisch contract is abstract en daarom is het belangrijk om voortdurend te communiceren

over wederzijdse verwachtingen en mogelijkheden. Dat begint bij de werving en selectie en kan pas eindigen na het vertrek van de medewerker. Op die manier wordt een helder beeld gecreëerd en weten partijen wat zij van elkaar kunnen verwachten. Deze wederzijdse verstandhouding tussen medewerker en organisatie bepaalt de mate van betrokkenheid en binding (Kluymans, 2001: 234). Uit het onderzoek komt naar voren dat het beeld wat de NMa over zichzelf naar buiten uitstraalt niet overeenkomt met de werkelijke situatie. De organisatie is in een andere levensfase gekomen en is hierdoor op een aantal punten veranderd. Quinn en Cameron (1999: 43) stellen dat een nieuwe en/of kleine organisatie vooruitgang boekt via een voorspelbaar patroon van verandering in hun organisatiecultuur. De NMa is niet meer die jonge dynamische kartelwaakhond uit zijn pioniersfase. Het is groter gegroeid en heeft hierdoor meer behoefte gekregen aan regels en hiërarchie. Volgens auteurs als Mintzberg, Quinn en Cameron is dit een natuurlijk proces in de groei van een organisatie.

Deze veranderingen hebben een directe invloed gehad op de bindingsfactoren (zie paragraaf 6.5) en indirect op de beleving van het psychologisch contract door de medewerkers. De gemeten achteruitgang van de tevredenheid op de functieaspecten (MWO 2007) heeft het beeld dat medewerkers (psychologisch contract) over de organisatie hadden veranderd. Uit het kwalitatieve onderzoek en de analyse van de exitinterviews blijkt dat deze verandering de mate van binding heeft verzwakt en dit voor steeds meer medewerkers de reden is om de organisatie te verlaten. Maar ook bij de nieuwkomers is een zelfde beeld zichtbaar, hetgeen een duidelijke aanwijzing is dat de organisatie een onjuist zelfbeeld naar haar omgeving uitstraalt. Uit het onderzoek blijkt overduidelijk dat er een relatie is tussen de bindingsfactoren en de uitstroom.

6.8 Welke factoren beïnvloeden de binding

Uit het onderzoek is overduidelijk komen vast te staan dat de drie bindingsfactoren (arbeidsinhoud, managementstijl en bedrijfscultuur) invloed hebben op de binding. Daarbij blijken arbeidsinhoud en managementstijl een sterkere mate van invloed te hebben dan de bedrijfscultuur. Dit is te verklaren doordat deze bindingsfactoren het meest door medewerkers bij de NMa worden gevoeld (zie 6.3). Gelijk aan hetgeen Steijn (2003: 7) stelt, blijkt de (toekomstige) arbeidsinhoud een grote invloed te hebben op de algemene tevredenheid (psychologisch contract) en is er een duidelijk verband tussen arbeidstevredenheid en het zoeken naar een andere baan. Zoals echter in deze paragraaf 6.1 aangegeven, is er een directe relatie tussen de vermindering in tevredenheid over de bindingsfactoren en de invloed die dit heeft op het psychologisch contract, waardoor er een grotere behoefte tot uitstroom ontstaat. Een discrepantie tussen persoonskenmerken en baankenmerken leidt tot uitstroom (Gesthuizen en Dagevos, 2005: 57). In de documentanalyse is een duidelijk verband te leggen tussen de verminderde tevredenheid over de arbeidsinhoud en managementstijl in relatie met de uitstroom. Uit het kwalitatieve onderzoek bleek dat veel medewerkers vonden dat de organisatie de geschapte verwachtingen onvoldoende nakwam. Sels (HR magazine, maart 2004) geeft aan dat het niet nakomen van het psychologisch contract de voornaamste reden voor vertrek is. Door het ontbreken van specifieke data uit de documentstudie (exitinterviews) zijn op het punt van de bedrijfscultuur minder onderbouwde conclusies te trekken. Toch blijkt uit het MWO 2007 dat de medewerkers minder tevreden zijn over de besturing van de organisatie en de informatie en communicatie. Uit het onderzoek blijkt dat arbeidsinhoud, managementstijl en bedrijfscultuur, afhankelijk van welke bindingsvorm de medewerkers voelen, de binding beïnvloeden.

6.9 Kan retentiebeleid deze binding versterken

De NMa zet wel HRM-instrumenten in om medewerkers aan zich te binden, maar slaagt er desondanks niet in de uitstroom te stoppen. Men moet zich realiseren dat de waarde van een retentiebeleid afhankelijk is van de informatie waarop dat beleid gebaseerd is en minstens zo belangrijk, de bereidheid om dit beleid uit te voeren. Uit de onderzoeksdata blijkt dat de NMa niet voldoet aan de verwachtingen die medewerkers hebben gevormd. Het naar aanleiding van het MWO 2003 opgestelde retentiebeleid werd door het management opzij geschoven, terwijl het juist die elementen bevat die professionals in beweging brengen³; Autonomie, werken in teams, realistische beloning, zelfontplooiingsmogelijkheden, feedback op functioneren, vernieuwingsgericht en fouten mogen maken. Daarnaast nam het management meer afstand en voelden de medewerkers door het veranderde managementmodel een verminderde invloed op beleidsbeslissingen. Hierdoor werd de wederzijdse verstandhouding tussen medewerker en organisatie verstoord, waardoor de mate van betrokkenheid en binding negatief werd beïnvloed (Kluytmans, 2001: 234). Factoren als uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheid en groeiomgeving, de belangrijkste componenten in de bewerkstelling van arbeidstevredenheid voor hoger opgeleiden (Kluytmans, 2001: 229), werden door de medewerkers minder gevoeld. Hirschman (1970: 122) waarschuwt voor de gevolgen als organisaties onbedoeld gedrag uitlokken zonder dit zelf te realiseren. De kracht van retentiebeleid is het zoeken naar een match tussen het psychologisch contract en de bindingsfactoren. Volgens Sels (HR magazine, maart 2004) heeft retentiebeleid vooral te maken met het scheppen van realistische verwachtingen: juiste informatie verstrekken bij de werving en selectie, introductieopleidingen en loopbaanontwikkeling. Uit het onderzoek blijkt dat het huidige retentiebeleid onvoldoende aansluit bij de verwachtingen van de medewerkers. Met name het gebrek aan communicatie en informatie tussen organisatie en medewerker heeft gezorgd voor een onbalans in de wederzijdse verwachtingen (psychologisch contract). Mits goed toegepast kan retentiebeleid de binding versterken.

6.10 Het KPCBU model

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het KPCBU model. Toetsing van de geselecteerde data aan de hand van dit model heeft een duidelijke relatie bloot gelegd tussen de veranderende organisatiekenmerken en de daling van de algemene tevredenheid. De veranderende organisatiekenmerken hebben gezorgd voor een zichtbare daling in tevredenheid bij acht van de tien variabelen. De drie bindingsfactoren hebben het psychologisch contract beïnvloed, waardoor meer medewerkers zich zijn gaan bezinnen over hun dienstverband bij de NMa. Hierbij zorgde de huidige krappe arbeidsmarkt voor een aanzuigende werking. Uit het KPCBU model blijkt dat bij een dergelijke situatie een hogere uitstroom is te verwachten. De uitstroomcijfers bij de NMa onderschrijven deze veronderstelling. Het model is gevormd aan de hand van de literatuurstudie en heeft gezorgd voor een goede koppeling tussen theorie en praktijk. Toepassing van dit model kan bijdragen in het meer inzichtelijk maken van het psychologisch contract en helpen bij wederzijdse verstandhouding tussen medewerker en organisatie te versterken, waardoor de binding wordt vergroot. Alle respondenten konden zich in het model herkennen, hetgeen een compliment is voor alle auteurs aan diens theorieën dit model is ontleend.

³ HRM onderwerpen 2004 in het managementcontract

6.11 Samenvatting

Bij de NMa is een mix van de binding op contractuele- en ideële gronden te onderscheiden. De mate van binding wordt via het psychologisch contract beïnvloed door de bindingsfactoren (arbeidsinhoud, managementstijl en in mindere mate bedrijfscultuur). Het onderzoek heeft aangetoond dat de tevredenheid van de meetbare functieaspecten in de periode 2004-2007 is gedaald. De oorzaak moet gezocht worden in de wijziging van het managementmodel en het onjuiste zelfbeeld dat de organisatie naar haar omgeving uitstraalt. Dit zorgt voor verstoring van het psychologisch contract met als gevolg een stijgende uitstroom. Het huidige retentiebeleid sluit onvoldoende aan bij de verwachtingen van de medewerkers.

7.1 Inleiding

Doel van dit hoofdstuk is het doen van aanbevelingen om met retentiebeleid de mate van binding te verbeteren. De NMa is een organisatie die zich in haar korte bestaan heeft geprofileerd in de Nederlandse samenleving. Als kartelwaakhond beweegt zij zich op de scheidslijn tussen de overheid en het bedrijfsleven en heeft daarbij behoefte aan hoog opgeleide professionals, welke zij ook op de arbeidsmarkt weet te vinden. De NMa biedt namelijk ‘werk dat er toe doet’ en dat boeit en bindt deze medewerkers. Gezien de uitstroomcijfers blijkt het boeien en binden echter slechts van korte duur. Uit dit onderzoek is gebleken dat de gewijzigde organisatiekenmerken (managementmodel en organisatiecultuur) verstoringen veroorzaken op het psychologisch contract van zittende en instromende medewerkers. Enerzijds vanwege de discrepantie tussen persoons- en baankenmerken en anderzijds vanwege afnemende tevredenheid bij de meetbare functieaspecten van de bindingsfactoren. In paragrafen 7.2. tot en met 7.6 worden vanuit het KPCBU model aanbevelingen gegeven om de invloed op de mate van binding te verbeteren. In paragrafen 7.7 tot en met 7.9 worden aanbevelingen gedaan ter verbetering van het retentiebeleid. Paragraaf 7.10 vormt de samenvatting van dit hoofdstuk.

7.2 Organiseatiekenmerken

De organisatiekenmerken die de NMa naar zijn omgeving uitstraalt, zijn nog steeds gebaseerd op het beeld uit 2003. Inmiddels is de organisatie in een nieuwe levensfase gekomen met meer hiërarchie en is het managementmodel meer extern gericht, gebaseerd op beheersing. Als gevolg hiervan is de perceptie van organisatieleden over de organisatiekenmerken negatiever geworden, voornamelijk omdat het uitgestraalde beeld niet meer strookt met de werkelijkheid. Zoals in het KPCBU model is aangegeven, zijn de organisatiekenmerken een voorname bouwsteen van het psychologisch contract. Hierop baseert de medewerker zijn redelijkheids- en rechtvaardigheidsgevoel.

De vraag rijst hoe de NMa het beeld van de organisatiekenmerken kan verbeteren.

Als aanbeveling wordt meegegeven kritisch te kijken of de organisatiekenmerken die in de communicatie rond werving en selectie worden gebruikt, overeenkomen met de huidige organisatiekenmerken. Met de juiste informatie kunnen realistische verwachtingen worden geschept, hetgeen de basis is van een goed retentiebeleid, immers retentiebeleid is gebaseerd op de principes van wederzijds respect. Op individueel niveau moet bij de selectie en het introductieprogramma worden stilgestaan bij de wederzijdse verwachtingen en mogelijkheden.

Met de medewerker moet gezamenlijk worden gezocht naar de match tussen persoons- en organisatiekenmerken. Op die manier krijgen beide partijen een helder beeld van het psychologisch contract, waardoor de binding van de medewerker aan de organisatie wordt vergroot. Daarnaast moet de NMa transparanter worden in de besluitvormingsprocessen. Zij moet zorgen voor een goede communicatie en begeleiding van de veranderingsprocessen in de organisatie. Op die manier krijgen de medewerkers een duidelijk beeld van de beoogde doelstellingen in het licht van het organisatiebelang. Dit zal de tevredenheid over de besturing van de organisatie verbeteren.

7.3 Persoonskenmerken

De relatie tussen werkgever en werknemer is in de afgelopen eeuw sterk veranderd. In de huidige arbeidsovereenkomst ligt de nadruk op het psychologisch contract. Als de organisatie haar organisatiekenmerken goed profileert, heeft zij meer kans die medewerkers aan te trekken die aansluiting zoeken op identiteit en missie. Tegelijk moet wel ruimte worden gegeven voor de eigen identiteit van de medewerker. Juist op dit punt moet de NMa extra aandacht besteden, want teveel medewerkers zijn ontevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden.

De vraag rijst hoe de NMa de match met de persoonskenmerken kan verbeteren.

Wil de NMa de medewerkers voor langere tijd binden, dan moet inzicht worden verkregen in de drijfveren van haar medewerkers. De inhoud van het werk moet overeenkomen met de capaciteiten en ontplooiingsbehoefte van de werknemer, hetgeen nu vaak niet het geval is. In het kwalitatieve onderzoek werd aangegeven dat bepaalde functietaken niet thuis hoorden bij de academische werk- en denk niveau van de medewerker. De NMa moet dus een keuze maken tussen het creëren van een boeiende werkomgeving of het werven van iets minder hoog opgeleide medewerkers. In de groei van de organisatie is weinig aandacht geweest voor diversiteit in functies. Misschien is het nu een goed moment om de functieprofielen tegen het licht te houden en nieuwe functiestructuren op hbo-niveau te creëren. Tegelijkertijd kan men de loopbaanpaden verbeteren om meer tegemoet te komen aan de persoonskenmerken van professionals (wisselend, nuttig en ontwikkeling).

Daarnaast moet er meer aandacht zijn voor de individuele persoonskenmerken. Niet alleen het zoeken naar een match bij de werving en selectie is voldoende, in de duur van het dienstverband moet hier continue aandacht aan worden besteed. Mogelijke veranderingen in de levensfase van de medewerker dienen tijdig te worden gesignaleerd. Dit kan een onderliggende oorzaak zijn in het anders functioneren van de medewerker.

7.4 Psychologisch contract

Het psychologisch contract krijgt een steeds grotere betekenis in een kenniseconomie maatschappij waar de medewerkers meer en meer hun eigen kwaliteiten en competenties exploiteren (Kluytmans, 2001: 234). Het niet nakomen van dit contract is volgens Sels de voornaamste reden voor vertrek. Mocht nog aan deze veronderstelling worden getwijfeld, dan kan dit onderzoek die twijfels wegnemen. Alle dataverzameling van dit onderzoek wijst op de relatie tussen de tevredenheid over het psychologisch contract en de mate van binding aan de organisatie. Omdat het psychologisch contract gebaseerd is op ongeschreven afspraken en verwachtingen, is het belangrijk voor werkgever en werknemer hierover een gemeenschappelijk beeld te vormen.

De vraag rijst hoe de NMa het psychologisch contract in het retentiebeleid moet gebruiken.

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers bij de NMa met name gevoelig zijn voor contractuele en ideële binding. Voor hen zijn vrijheid en onafhankelijkheid bij de uitvoering van de werkzaamheden een belangrijk aspect (Nijhoff et al., 2002: 28). Arbeidsinhoud, organisatiecultuur en management hebben de meeste invloed op het psychologisch contract. Deze factoren creëren wederzijdse verwachtingen en dienen continu op elkaar afgestemd te worden. Om grip te krijgen op de uitstroom dient de NMa het psychologisch contract centraal te stellen in haar retentiebeleid. Het besef van de aanwezigheid van ongeschreven afspraken en verwachtingen is de eerste winst voor de organisatie. De volgende stap is bewust te sturen op het psychologisch contract met behulp van beleid dat zich richt op de bindingsfactoren. Met de resultaten van dit onderzoek kan een duidelijke richting worden gegeven aan de invulling van het retentiebeleid.

7.5 Invloed bindingsfactoren

In een bedrijf moet bewust op de verschillende psychologische bindingen worden gestuurd. Als er (psychologisch) contractbreuk door de organisatie wordt gepleegd, zorgt dit voor een verminderde bijdrage van het individu en neemt de kans op vertrek toe. (Bruel en Colson, 1998: 40/55). Het niet omvormen van signalen uit het MWO 2003 naar aanpassingen in het personeelsbeleid en het onvoldoende begeleiden van/ communiceren en informeren over de veranderingsprocessen in de organisatie hebben aantoonbaar geleid tot een verhoogde uitstroom. Dit heeft zich ook vertaald in een daling van de tevredenheid tussen het MWO 2003 en MWO 2007 van 20% op de bindingsfactoren arbeidsinhoud, bedrijfscultuur en managementstijl. De invloed van de bindingsfactoren op het psychologisch contract is dus zeer sterk.

De vraag rijst hoe de NMa bindingsfactoren in het retentiebeleid moet gebruiken.

De bindingsfactoren zijn de schakels van het psychologisch contract waarmee de medewerkers aan het bedrijf zijn verankerd. De kracht van de schakels is per individu verschillend en het is van belang dat hierover wederzijds inzicht bestaat. De functionerings- en voortgangsgesprekken zijn uitgelezen momenten om hierop onderhoud te plegen. De verwachtingen en de behoefte van de medewerkers en organisatie moeten hier op elkaar worden afgestemd. Het KPCBU model kan als leidraad voor deze gesprekken worden gebruikt. In de interviews in het kwalitatieve onderzoek bleek het verhelderend te werken en zijn nut te bewijzen in het blootleggen van de door de medewerker gevoelde bindingsgronden en –factoren.

Bij medewerkers van de NMa heeft arbeidsinhoud de grootste invloed op de algemene tevredenheid. De organisatie moet zorgen dat de medewerker bevrediging uit zijn werk kan halen (nut) en zich voldoende kan ontwikkelen (ontplooiing). Uiteraard dient het werk juist beloond te worden. Een juiste beloning werkt motivatiebevorderend, echter overcompensatie in de vorm van extrinsieke beloning zorgt voor een daling in de intrinsieke motivatie (Nijhoff et al, 1998: 36). In de managementstijl moet meer aandacht zijn voor de motivatie van de medewerker. De medewerkers moeten in bepaalde mate invloed hebben op de besluitvorming (integratiestijl). Bij het gespecialiseerde werk van de NMa past een managementstijl die gekenmerkt wordt door inspraak, zeggenschap en de mogelijkheid tot ontplooiing (Theorie Y van Mc Gregor). De managementstijl moet hierop worden aangepast. De manager moet een meer interpersoonlijke-, informatie- en besluitvormende rol gaan vervullen ten opzichte van de medewerkers (Dam en Marcus, 2002: 250). De bedrijfscultuur is onderhevig geweest aan veranderingen. Het is zaak om het organisatieklimaat opnieuw te definiëren. Er moet weer een gemeenschappelijke perceptie over de opvattingen en normen van de organisatie komen. Om medewerkers te binden, moet de NMa zich richten op de ontwikkeling en profilering van de eigen cultuur (Bruel en Colson, 1998: 40), waarbij ruimte is voor de eigen identiteit van de medewerker (vermijden top-down cultuur).

7.6 Uitstroom en omgeving

De NMa kijkt bij de uitstroomproblematiek op de eerste plaats naar andere organisaties in hetzelfde segment (omgeving). Gekeken wordt naar wat deze werkgevers hun medewerkers financieel bieden en hoe de NMa hierop kan inspelen. Voor de NMa is het gras bij de burens altijd groener. Het is niet verstandig dat de NMa de oplossing tot het terugdringen van de uitstroom extern zoekt. Misschien is het groen in eigen tuin nog niet zo slecht. In het MWO 2007 geeft 63% van de medewerkers aan dat zij het werken bij de NMa, vergeleken met andere organisaties, overwegend als positief ervaren. Ook het onderzoekselement van de werksfeer kent een tevredenheid van 74%, waarop menig organisatie

jaloers kan zijn. Helaas blijken deze goede scores binnen de bindingsfactor bedrijfscultuur niet voldoende om de medewerkers aan de organisatie te binden.

De vraag rijst hoe de NMa de uitstroom effectief kan verminderen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de NMa in 2003 van haar medewerkers een uitstekend rapportcijfer kreeg. Dat deze score in het MWO 2007 beduidend lager is, moet vooral intern gezocht worden. De onderzoeksdata laat duidelijk zien dat de arbeidssatisfactie is gedaald door interne factoren. Het samenhangend perspectief van invloedsferen die de binding beïnvloeden is verstoord en het is zaak deze te herstellen. Met name op het gebied van uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheid en groeimogelijkheden is een discrepantie ontstaan die rechtstreeks doorwerkt in de arbeidstevredenheid. Het blijkt dat de medewerkers van de NMa het meest gevoelig zijn voor binding op contractuele en ideële gronden. Met de bindingsfactoren arbeidsinhoud en managementstijl kan de organisatie het meest effectief op de psychologische binding sturen (Bruel en Colsen, 1998: 40) en de binding worden vergroot. Men dient het retentiebeleid te richten op de ontplooiingsmogelijkheden van de medewerkers met een daarbij passende managementstijl. Die managementstijl moet gekenmerkt worden door waardering, feedback en een grotere interne en externe invloed van de leidinggevende. Met deze interne maatregelen kan de uitstroom effectief worden verminderd.

7.7 Retentiebeleid

Retentiebeleid is het treffen van maatregelen om de wederzijdse verstandhouding tussen medewerkers en organisatie te versterken en hiermee de binding van de medewerker aan de organisatie te vergroten. Bruel en Colson (1998: 40) stellen dat op individueel niveau gestuurd moet worden op het psychologisch contract en een topdown aansturing hierbij funest is. Met het huidige HRM-beleid wordt de uitstroom niet teruggedrongen omdat het, gelet op de onderzoeksresultaten, verkeerde prikkels uitzendt. Daarnaast blijkt uit de waarnemingen van de onderzoeker dat het management zich onvoldoende bewust is welke waarde retentiebeleid heeft in de strijd tegen de ongewenste uitstroom.

De vraag rijst hoe de NMa retentiebeleid moet inzetten om de uitstroom te verminderen.

Men moet zich realiseren dat HRM-instrumenten een constructieve rol spelen in de ontwikkeling die de organisatie doormaakt. Het is allereerst de taak van de afdeling HRM om dit te verduidelijken binnen de organisatie. Het management zal meer bereid zijn aan de uitvoering van beleid hun medewerking te verlenen, indien de meerwaarde van dit beleid duidelijk zichtbaar is. Steijn (2003: 2) geeft aan dat de lijnmanagers het retentiebeleid handen en voeten moeten geven. Zij zijn degenen die werknemers op de werkvloer moeten motiveren. Het retentiebeleid moet zich voornamelijk richten op de behoeften van de medewerkers i.c.m. de doelstellingen van de organisatie. Met een interactief proces van pendeling tussen HR- en businessstrategie kunnen consistent samenhangende keuzes worden gemaakt, die leiden tot wijziging in de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. Hiermee kan men invloed uitoefenen op de factoren die de binding beïnvloeden. Misschien is het verstandig om het retentiebeleid uit 2004 in dit proces te betrekken, immers dit richtte zich juist op die elementen die nodig zijn om de tevredenheid van high professionals positief te beïnvloeden (Autonomie, werken in teams, realistische beloning, zelfontplooiingsmogelijkheden, feedback op functioneren, vernieuwingsgericht en fouten mogen maken). Analyse van het MWO 2007 toont aan dat er nog onverkort behoefte is aan de elementen die het retentiebeleid 2004 bevatten.

7.8 Retentiebeleid monitoren

De NMa zit momenteel gevangen in een neerwaartse spiraal, waarbij het in een krappe arbeidsmarkt jaagt op vervanging van uitstromende medewerkers, die men liever niet had zien vertrekken. Er wordt heel veel energie gestoken in de werving, selectie en opleiding van nieuwe medewerkers, terwijl er relatief weinig aandacht is voor de behoeften van het zittende personeel. Pas als zij de organisatie verlaten, wordt hen in een exitinterview naar informatie gevraagd. Kaye en Jordan-Evans, en Dibble geven aan dat men medewerkers frequent moet bevragen over hun arbeidssatisfactie.

De vraag rijst of het meten van tevredenheid eerder en frequenter moet plaatsvinden.

Kaye en Jordan-Evans (2000: 22) stellen dat organisaties meer moeten investeren in de redenen die medewerkers binden aan de organisatie. Het maakt niet zoveel uit waar, wanneer of hoe, als het maar gevraagd wordt. Focus op diegenen die blijven en de motivatie waarom ze blijven (Sels; Paso-onderzoek 2004). Het regelmatig meten van de tevredenheid levert een schat aan informatie op.

Op organisatieniveau zal de NMa jaarlijks een medewerkerwaarderingsonderzoek moeten houden. Op die manier kan men de tevredenheid op de meetbare functieaspecten monitoren en bezien of het retentiebeleid het juiste effect heeft. Daarnaast is het medewerkerwaarderingsonderzoek gelijktijdig een goede benchmark met de omgeving. De Internetspiegel biedt niet alleen een benchmark met het Ministerie van Economische Zaken en de sector Rijk, ook met uitvoeringsinstanties en inspecties kan een vergelijk worden gemaakt.

Op individueel niveau is het functioneringsgesprek voor de manager het beste platform om de effecten van het retentiebeleid te toetsen. Tussen medewerker en manager moet openhartig worden gesproken over de wederzijdse verwachtingen en hoe het retentiebeleid hierin heeft bijgedragen. Als er goede afspraken zijn gemaakt (SMART) vergemakkelijkt dit de meetbaarheid van de resultaten.

In het exitinterview moet meer aandacht komen voor de bedrijfscultuur. Slechts op het gebied van werksfeer worden nu enkele vragen gesteld, terwijl uit het onderzoek is gebleken dat de besturing van de organisatie en informatie en communicatie ook de mate kan beïnvloeden. Uiteraard kan er ook voor gekozen worden het exitinterview meer toe te spitsen op de meetbare functieaspecten van het KPCBU-model, waarmee de relatie van de bindingsfactoren op de uitstroom meer inzichtelijk wordt. Het moet niet alleen bij een jaarlijkse rapportage van de exit-data blijven, met o.a. deze waardevolle informatie moet het retentiebeleid worden geëvalueerd. Daarnaast is het verstandig om de uitstroomcijfers op te nemen in de managementrapportage, zodat deze data frequenter onder de aandacht komt van het management.

Uit het onderzoek blijkt dat de stroomcijfers onvoldoende gekoppeld worden met andere managementinformatie en voldoende doorwerking hebben in het HRM-beleid. Het koppelen van informatie uit diverse data zorgt voor een grote betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzochte. Zo kunnen motieven voor het vertrek, gemeten aan de hand van de meetbare functieaspecten van het KPCBU model), gekoppeld worden aan dezelfde functieaspecten van het medewerkerwaarderingsonderzoek. Naast het vergelijken van de onderlinge resultaten biedt dit tegelijk de mogelijkheid om te bezien welke factoren samenhangen met het oordeel over de bindingsfactoren. Het is zaak voor de NMa om de scores van de meetinstrumenten te vertalen naar aanpassingen in het (personeels)beleid.

7.9 De sleutel tot succes

Succesvol HRM-beleid impliceert commitment van de top van een organisatie aan de HRM-principes (Steijn, 2003, 2). Dit betekent dat men bij belangrijke strategische beslissingen ook de consequenties voor het personeel en personeelsbeleid als belangrijke overweging dient mee te nemen in de besluitvorming. Het betekent daarnaast dat het topmanagement moet uitstralen dat zij HRM-beleid belangrijk vindt – doet zij dat niet dan zal de motivatie voor het lager management om deze principes toe te passen vanzelfsprekend eveneens afnemen.

Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor een goede toepassing van het personeelsbeleid.

Leg de verantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid bij de lijnmanager. Dat past niet alleen in het model van het integraalmanagement, het zorgt ook voor de beste vertaling van doelstellingen naar activiteiten die het doel van retentiebeleid moet realiseren (Marcus en Van Dam, 2002: 246). Zij kunnen ook het beste aanvoelen hoe medewerkers het effectiefst kunnen worden aangestuurd. Dit is afhankelijk van het type medewerker en de soort binding die zij voelen. Hierbij speelt het psychologisch contract een centrale rol.

De lijnmanager heeft behoefte aan een gedegen advisering en zoekt deze bij de HR afdelingen. Dit betekent dat de traditionele ondersteunende rol van HR adviseurs dient te wijzigen in die van sparringpartner. Organisatie- en de HR strategie dienen op elkaar te zijn afgestemd. Het lijnmanagement en de medewerkers moeten betrokken worden bij de ontwikkeling en uitvoering van het HR beleid en er moet employability beleid worden ontwikkeld dat ook op de lange termijn zijn vruchten afwerpt.

7.10 Samenvatting

De NMa is in een nieuwe levensfase gekomen en heeft haar organisatie hierop aangepast. Deze veranderingen hebben invloed gehad op het psychologisch contract en de mate van binding van de medewerker aan de organisatie. Wil de NMa de uitstroom beperken, dan moet zij de oplossingen zoeken in de eigen organisatie. Met retentiebeleid kan de mate van binding worden versterkt. Het HRM beleid moet in samenspraak worden ontwikkeld en door de lijnmanagers worden vormgegeven. Het psychologisch contract dient hierbij een centrale rol te spelen. Bij de monitoring dient de verschillende data te worden gecombineerd en te worden getoetst aan een theoretisch model. De onderzoeksresultaten vormen de basis voor aanpassing van het beleid.

Tot slot

Dit onderzoek heeft zich gefocust op de drie belangrijkste bindingsfactoren. Uiteraard spelen ook andere factoren een rol bij de mate van binding. Ook hierbij geldt dat de wederzijdse verwachtingen helder in beeld moeten worden gebracht. *Goed overleg is bijna gedaan!*

Bijlage 1 Literatuurlijst

- Bax, E. H. , (2003), *Kansrijk Kiezen Raamwerk voor Strategisch Human Resource Management*, Sdu, Den Haag,
- Blauw Reseach, (2003), *Medewerkerwaarderingsonderzoek*, Rotterdam
- Bruel, B. en Colsen, C., (1998), *De geluksfabriek; over het binden en boeien van mensen in organisaties*, Scriptum, Schiedam
- Dam, van N.H.M. en Marcus, J.A., (2002), *Organisatie en Management*, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten
- Dibble, S., (2001), *Medewerkers vasthouden, de slag om schaars talent*, Scriptum, Schiedam
- Gesthuizen, M. en Dagevos, J., (2005), *Arbeidsmobiliteit in goede banen*, SCP, Den Haag
- Hakvoort, J.L.M., (1995), *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Eburon, Delft
- Hakvoort, J.L.M. en Veenswijk, M., (1998), *Cultuurverandering bij verzelfstandigde organisaties*, Eburon, Delft
- Hirschman, A.O., (1970), *Exit, Voice and Loyalty: responses to decline of firms, organizations and states*, Harvard University Press.
- Human Resources Magazine, (2004), *HRM in Vlaanderen. Waar?*, Dendermonde
- Internetspiegel, (2008), *Medewerkerwaarderingsonderzoek*, Amsterdam
- Jansen, J.A.M. (2003), *Cultuurverschillen en HRM-beleid*, Den Haag
- Kaye, B. en Jordan-Evans, S., (2000), *Hou van ze, dan hou je ze*, Scriptum, Schiedam
- Kluytmans, F., (2000), *Leerboek personeelsmanagement*, Wolters Noordhoff, Groningen
- NMA jaarverslagen (2003-2006), Den Haag + website www.nmanet.nl
- Muijen, van J.J., (1994), *Organisatiecultuur en organisatielimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values model*. Ph.D. dissertation Vrije Universiteit, Amsterdam
- Mintzberg, H., (1992), *Organisatie structuren*, Academie service, Schoonhoven
- Nijhoff, D.J., Commissaris. E. en Dekker, B., (2002), *Wat beweegt professionals*, Academie service, Schoonhoven
- O'Donnell, M. en Shields, J., (2002), 'Performance Management and the Psychological Contract in the Australian Federal Public Sector, vol. 44 (3), pag. 435-453 / Reader HRM in de Publieke Sector.
- Pratchett, L. en Wingfield, M., (1996), *Petty Bureaucracy and Woolly-minded Liberalism? The Changing Ethos of Local Government Officers*, Public Administration, 74 (4): 639-656 / Reader HRM in de Publieke Sector.
- Sels, L. en Winne, de S., (2005), *HRM in Breedbeeld*, Acco, Leuven
- Steijn, B., (2003), *De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit*. In: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Personeels- en mobiliteitsonderzoek 1999-2002, Den Haag
- Spijkerman, R. en Admiraal, D., (2000), *Loopbaancompetentie*, Samson, Alphen aan den Rijn
- Strikwerda, J., (2006), *Wat doen organisaties met mensen*, Eindhoven
- Visser, C. en Altink, W. (1996), *Managen van het psychologische contract ter bevordering van employability*, Driebergen
- Quinn, R.E. en Cameron, K.S., (1999), *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Academie service, Schoonhoven

Bijlage 2 Gestructureerd interviewformulier medewerkers

Functieschaal:

Categorie: exit / in dienst

Datum in dienst:

Kies bij de beantwoording van de vragen uit de volgende mogelijkheden en probeer het antwoord zo duidelijk mogelijk toe te lichten.

-2 = zeer mee oneens (zeer negatief)

-1 = mee oneens (negatief)

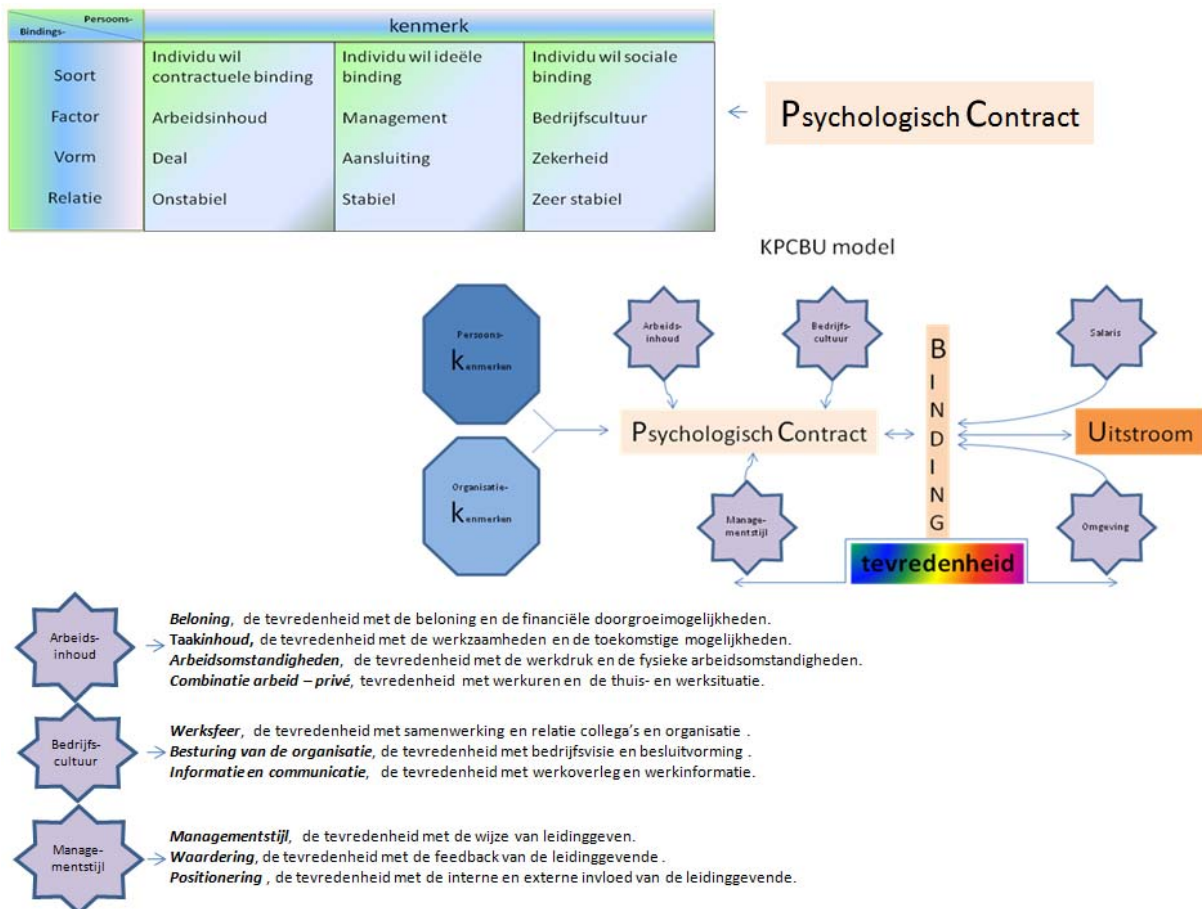
0 = neutraal

+1 = mee eens (positief)

+2 = zeer mee eens (zeer positief)

Deze vragenlijst zal worden gebruikt t.b.v. onderzoek naar retentiebeleid en binding bij de NMa in het kader van een afstudeeronderzoek OAM bij de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het onderzoeksrapport wordt ter beschikking gesteld aan de Raad van Bestuur NMa.



Mening van de (ex) medewerker over de volgende aspecten van de laatste functie.

1. De arbeidsinhoud	-2	-1	0	1	2	Toelichting
1.1 Mijn functie was voldoende uitdagend						
1.2 Mijn functie was voldoende gevarieerd						

2. De arbeidsomstandigheden	-2	-1	0	1	2	Toelichting
2.1 Mijn werkplek/ruimte was goed						
2.2 De beschikbaarheid van materiaal, apparatuur was goed						
2.3 De werkdruk was normaal						
2.4 De werkdruk leidde niet tot overbelasting						
3. De arbeidsverhoudingen	-2	-1	0	1	2	Toelichting
3.1 De communicatie/ feedback/ relatie met mijn collega's was goed						
3.2 De communicatie/relatie met mijn leidinggevende was goed						
3.3 De communicatie/relatie met andere afdelingen was goed						
3.4 De waardering door mijn direct leidinggevende voor mijn prestaties was goed						
3.5 De begeleiding/ ondersteuning /feedback van mijn leidinggevende was goed						

4. De arbeidsvoorwaarden	-2	-1	0	1	2	Toelichting
4.1 Het salaris was in overeenstemming met de zwaarte van mijn functie						
4.2 De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed						
4.3 Toekomstperspectieven/ doorgroeimogelijkheden waren goed						

5. Binding	Deze vragen zijn toegevoegd t.b.v. het onderzoek
5.1 Welke categorie van persoons- en bindingskenmerken pas(t)sen bij jou	
5.2 Rangschik de bindingsfactoren arbeidsinhoud, cultuur en managementstijl maar belangrijkheid voor jou	
5.3 Welke rol spelen de bindingsfactoren en uitstroom in jouw psychologisch contact	

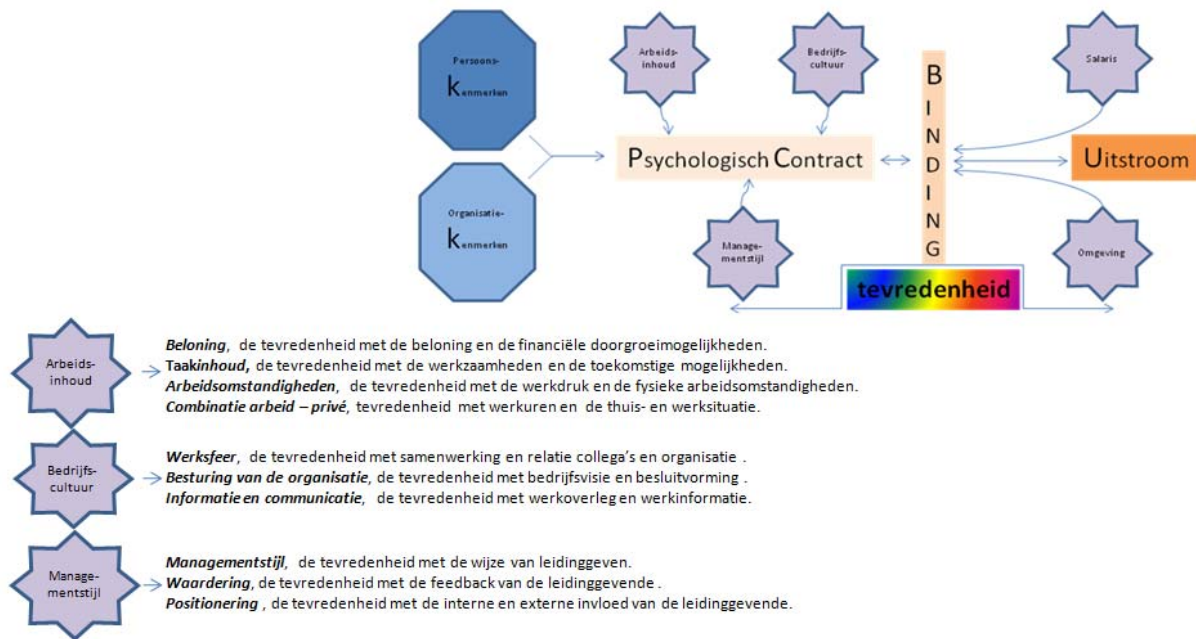
Gegevens vermeld op dit formulier zullen vertrouwelijk worden behandeld.

Bijlage 3 Gestructureerd interviewformulier hoofden HRM

Bindings-	Persoons- kenmerk		
Soort	Individu wil contractuele binding	Individu wil ideële binding	Individu wil sociale binding
Factor	Arbeidsinhoud	Management	Bedrijfscultuur
Vorm	Deal	Aansluiting	Zekerheid
Relatie	Onstabiel	Stabiel	Zeer stabiel

Psychologisch Contract

KPCBU model



Gebruikt de organisatie arbeidsinhoud om medewerkers te binden en onderscheid zij zich hierbij t.o.v. gelijksoortige organisaties?

Maakt de organisatie gebruik van beloningsmogelijkheden als verantwoordelijkheid geven, status, ontplooiingsmogelijkheden?
 Is er aandacht voor werkdruk en fysieke arbeidsomstandigheden?
 Biedt de organisatie ruimte voor combinatie werkuren en privé?
 Welke invloed heeft arbeidsinhoud op binding?

Hoe is de cultuur te typeren (2003/2007)?

Richt de behoeften van de cultuur zich op maatschappelijke problemen?
 Is de organisatie transparant of gesloten en solidariteit of van sociabiliteit?
 Welke invloed heeft de cultuur op binding?

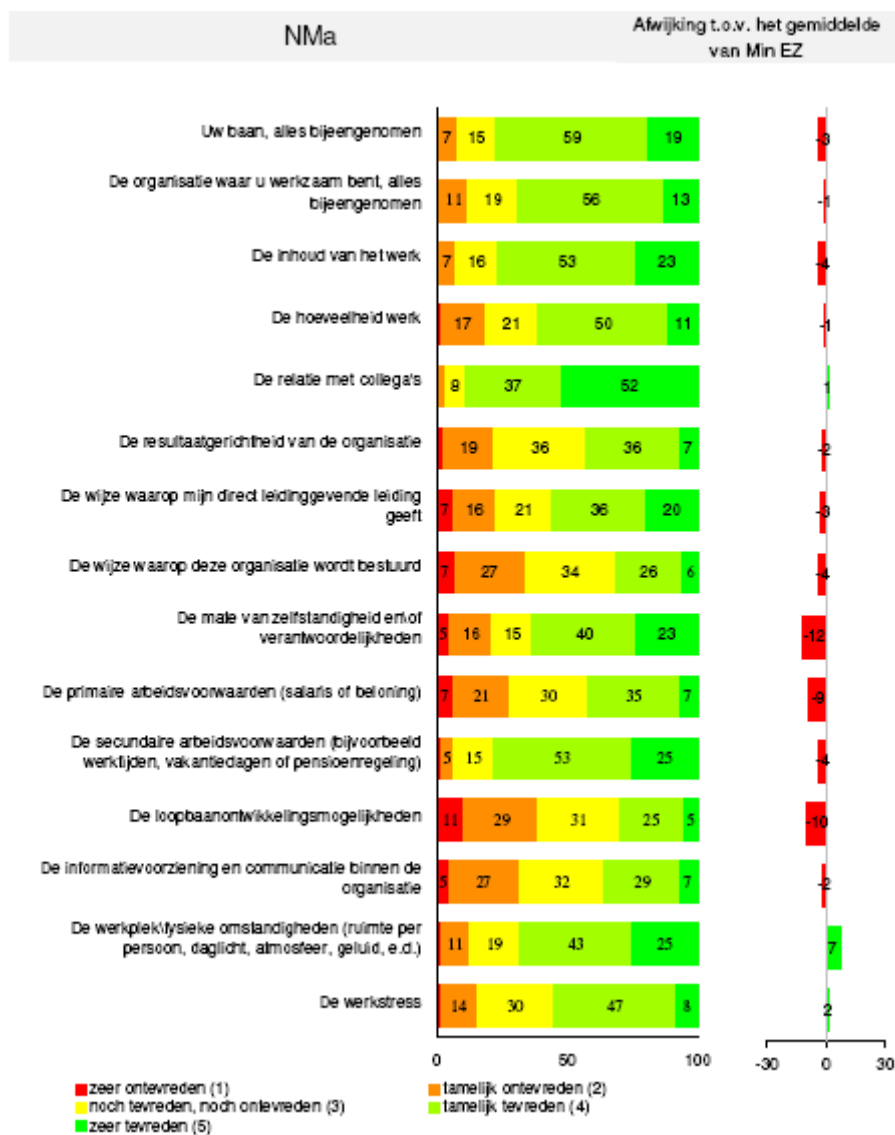
Hoe typeert u de managementstijl in de organisatie (2003/2007)?

Op welke wijze zijn medewerkers betrokken bij de besluitvorming van organisatievraagstukken?
 Op welke wijze worden medewerkers gemanaged?
 Welke invloed heeft managementstijl op binding?

Welk type medewerker is het sterkst vertegenwoordigd (meer opties mogelijk) binnen de organisatie?
 Rangschik de bindingsfactoren voor medewerkers binnen de organisatie naar sterkte?
 Welke invloed hebben de bindingsfactoren, omgeving en salaris op de uitstroom?

Bijlage 4 MWO 2007

3 | Tevredenheid algemeen



Bijlage 5 Onderzoeksresultaten documentanalyse

	MWO 2003	MWO 2007	2004	2005	2006	2007	interviews		10
Personeelsbestand	342	400	345	366	378	380	binding (score 1/0,5/0,33 per interview)		
uitstroom NMa	10%	-	10,10%	13,10%	18,80%	20%	Contractuele	33%	3,33
uitstroom Rijk	6,10%	-	6,90%	8,10%	5,70%	*	ideële	58%	5,83
aantal interviews	34	-	35	48	83	*	Sociale	8%	0,83
aantal interviews			22	37	54	*	bindingsfactoren (score 3/2/1 per interview)		
percentage interviews			63%	77%	65%	*	Arbeidsinhoud	42%	25
Managementstijl	72%	56%	73%	64%	60%	61%	Cultuur	20%	12
Waardering	80%	70%	62%	57%	59%	56%	Managementstijl	38%	23
Werksfeer	75%	76%	84%	86%	80%	80%	uitstroomfactor (score 1/0,5/0,33)		
Combinatie arbeid – privé	90%	89%	86%	86%	83%	71%	Arbeidsinhoud	48%	4,83
Arbeidsomstandigheden	81%	62%	83%	78%	78%	78%	Cultuur	8%	0,83
Taakinhoud	71%	48%	43%	57%	48%	52%	Managementstijl	43%	4,33
Beloning	58%	29%	68%	69%	57%	40%			

			MTO 2003	MTO 2007	
Managementstijl	wijze leidinggeven stijl /relatie	n=253/264	72%	56%	n=3.7
Waardering	feedback/ waardering	n=258/259	80%	70%	n=44.5/9
Positionering	vaardigheid / kennis direct leidinggevende	n=256/261	76%	56%	n=44.10
	vaardigheid / kennis MT/Bestuur	n=258	70%	25%	n=55.5
Combinatie arbeid – privé	Werkuren	n=206	88%	89%	n=71.2
	thuis/werk situatie (sec. arbv)	n=246	92%	88%	n=71.1
Arbeidsomstandigheden	Werkdruk	n=263	67%	55%	n=3.15
	fysieke arbeidsomstandigheden	n=266	94%	68%	n=3.14
Taakinhoud	Werkzaamheden	n=266	86%	79%	n=3.3
	toekomstmogelijkheden	n=230	56%	16%	n=75.1
Beloning	beloning (hoogte+verhouding met taken)	n=252/250	66%	42%	n=3.10
	fin. Doorgroei	n=233	50%	15%	n=66.1
Werksfeer	collega's	n=265/263	90%	89%	n=3.5
	Organisatie	n=251/257	60%	63%	n=99.1
Besturing van de organisatie	Bedrijfsvisie	n=229	67%	34%	n=55.2
	besluitvorming dir/rvb	n=247/215	63%	36%	n=55.1/2
Informatie en communicatie	i&c in dir	n=251/261	76%	61%	n=84.4/5/6
	i&c in Nma	n=263/264	75%	35%	n=3.13