

De markt op.

Een onderzoek naar uitstroommotieven van
hoogopgeleide inkopers bij de Rijksdienst.

Vacature Category Manager
Wolff & Wessel is op zoek naar een **Strategisch inkoper**
Communicatiegigant zoekt inkoop-talent op internationaal niveau

Vacature Hoofd Inkoop Inkoop in Almelo
Voor de afdeling Inkoop zijn wij op zoek naar een **Strategisch inkoper**
Communicatiegigant zoekt inkoop-talent op internationaal niveau

Vacature Senior Inkoop
Facilitair Inkoop gezocht voor een grote onderneming in Leusden
Een grote aannemer in de regio 's-Hertogenbosch, die onderdeel uitmaakt van een landelijk opererend concern is op zoek naar een zelfstandig functionerend inkoper.

Vacature Senior Inkoop
Category Manager gezocht voor een grote onderneming in Leusden
Een grote aannemer in de regio 's-Hertogenbosch, die onderdeel uitmaakt van een landelijk opererend concern is op zoek naar een zelfstandig functionerend inkoper.

Vacature Senior Inkoop
Inkoop Manager gezocht
Een grote aannemer in de regio 's-Hertogenbosch, die onderdeel uitmaakt van een landelijk opererend concern is op zoek naar een zelfstandig functionerend inkoper.

J.M.P. Smits (303398)

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Master Arbeid, Organisatie en Management

Dr. P. van der Parre
Begeleidend docent

Dr. H.J.M. Fenger
Tweede lezer

Januari 2009

Doe wat je echt graag wilt
en je zult geen dag in je leven
echt aan het werk zijn.

Voorwoord

All good things come to an end; aan alle goede dingen komt een einde. Velen voor mij hebben deze woorden al uitgesproken en nu is het aan mij de beurt om ze te noteren. Deze scriptie vormt namelijk het (voorlopige?) einde van mijn periode als student. Een periode waar ik erg van heb genoten. Een goede afronding van het gehele scriptieproces was niet gelukt zonder enkele personen, die ik hierbij dan ook wil bedanken.

Erg veel dank gaat uit naar mijn begeleider tijdens dit onderzoek: Peter van der Parre. Om meerdere redenen ben ik hem dankbaar. Allereerst heeft hij me geholpen bij het goed in kaart brengen en formuleren van onderwerpen van een mogelijke scriptie. Toen de keuze van het onderwerp uiteindelijk is gemaakt, heeft hij daarnaast ook hulp verleend bij het vinden van een stageplek, waar het ook mogelijk was om dit onderzoek goed uit te voeren. Het meeste dank ben ik hem echter verschuldigd voor de inhoudelijke discussies, die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze scriptie en de verhoging van de kwaliteit ervan. Ten slotte ben ik hem dankbaar voor de hulp met SPSS, waarmee de kwantitatieve analyses zijn uitgevoerd. Voor dit alles, bedankt!

Daarnaast zijn er nog enkele andere personen die ik wil bedanken. Ik zal beginnen met mijn tweede lezer: de heer Fenger. Zijn inhoudelijke feedback op de concept-versie van deze scriptie heeft mij stof tot nadenken gegeven, en heeft ertoe bijgedragen dat de kwaliteit van het eindresultaat is gestegen. Ook wil ik Manon van 't Wout bedanken. Deze dank is tweeledig: allereerst wil ik haar bedanken voor de stage die ik heb mogen lopen bij het toenmalige Regiebureau Inkoop Rijksoverheid (tegenwoordig: directie Faciliteiten, Huisvesting en Inkoop Rijksoverheid, onderdeel van het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties). Zonder die stage was de uitvoering van dit onderzoek niet mogelijk geweest, en de stage heeft mijn interesse in dit vakgebied vergroot. Daarnaast wil ik ook haar bedanken voor de feedback op de concept-versie van mijn scriptie, waardoor er nog bepaalde aanpassingen aan de scriptie zijn gedaan en die tot nieuwe ideeën heeft geleid.

De mensen die ik hier zeker niet mag vergeten zijn de respondenten van het onderzoek. Zonder jullie was een goede uitvoering van dit onderzoek niet mogelijk geweest. Daarom bedankt voor het beantwoorden van alle vragen, en het helpen met inhoudelijk meedenken en het benutten van jullie netwerk om nog meer respondenten te vinden. Ik ga hier uiteraard geen namen noemen vanwege de anonimiteit, maar wie de schoen past, trekke hem aan. Daarnaast wil ik ook de verschillende personen bedanken die me hebben geholpen aan namen van respondenten om te bevragen. Ook zonder jullie was het niet mogelijk om voorliggende rapport te produceren.

Rest mij nog om de mensen in mijn directe omgeving te bedanken. In de afgelopen tijd heeft veel moeten wijken voor de scriptie, wat nog wel eens voor spanning heeft gezorgd in bepaalde situaties. Voor jullie begrip, bedankt!

Jérôme Smits
Delft, januari 2009

Samenvatting

In dit onderzoek staan de tevredenheid met de arbeidssituatie en de uitstroommotieven van hoogopgeleide inkopers centraal. In deze samenvatting zal worden ingegaan op de aanleiding van het onderzoek, de opzet en uitvoering van het onderzoek, de resultaten en de aanbevelingen.

Aanleiding

Het vakgebied inkoop is sterk in ontwikkeling. Zowel in de private als in de publieke sector wordt er steeds meer belang toegekend aan de inkoopfunctie van de organisatie. Het aantal hoogopgeleide inkopers houdt echter nog geen gelijke tred met deze ontwikkeling, waardoor er een substantieel tekort is aan hoogopgeleiden die het inkoopvak goed beheersen. Ook de Rijksoverheid heeft alom te maken met dit tekort, en gezien de arbeidsmarktontwikkelingen van de komende jaren is dit een urgent probleem. Daarom moet er actie worden ondernomen om het aantal hoogopgeleide inkopers binnen de Rijksoverheid op peil te brengen. Dit wordt al gedaan door inspanningen te leveren op het gebied van de recruitering, maar er valt ook nog winst te behalen aan de kant van de uitstroom naar de private sector.

Opzet en uitvoering van het onderzoek

Om de uitstroom van hoogopgeleide inkopers naar de private sector te kunnen beperken is het belangrijk om de motieven te achterhalen om deze stap daadwerkelijk te zetten. Daarom is de volgende vraagstelling opgesteld: *Wat zijn de vertrekmotieven van hoogopgeleide, extern en vrijwillig mobiele inkopers bij het Rijk en welke acties kunnen ondernomen worden om dit soort mobiliteit, indien gewenst, terug te dringen?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is eerst aan de hand van relevante literatuur op dit gebied een theoretisch kader opgesteld. Uit de literatuur is gebleken dat daadwerkelijke uitstroom meestentijds vooraf wordt gegaan tot verloopgeneigdheid (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Liljegren & Ekberg, 2008). Verloopgeneigdheid wordt op zijn beurt sterk beïnvloed door tevredenheid met de arbeidssituatie oftewel arbeidssatisfactie (Böckerman & Ilmakunnas, 2004; Sousa-Poza & Henneberger, 2004). Daarnaast is gebleken dat de arbeidssatisfactie verklaard kan worden aan de hand van drie aspecten. Dit zijn de arbeidsoriëntaties, het belang dat wordt gehecht aan een aspect van de arbeidssituatie, de kenmerken van die arbeidssituatie, en de match tussen deze twee. Daarbij is het de veronderstelling dat een goede match tussen de wensen die iemand heeft voor de arbeidssituatie en de mate waarin dit ook wordt teruggevonden, een zogenaamde fit, een positieve invloed zal hebben op de arbeidssatisfactie. Daarentegen zal een misfit, een slecht match tussen de wens en het terugvinden van een bepaald werkaspect, een negatieve invloed hebben op de arbeidssatisfactie (Van der Parre, 1996).

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden is besloten om een gecombineerd kwantitatief en kwalitatief onderzoek te doen. Het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek bestaat uit een secundaire data-analyse, aan de hand van cijfers die zijn verzameld in het kader van de arbeidsmarktmonitor inkopers 2006. Met behulp van deze cijfers zal worden ingegaan op de arbeidsoriëntaties van hoogopgeleide inkopers, de kenmerken van de arbeidssituatie zoals deze zijn ervaren, de fit of misfit die wordt ervaren op aspecten van de arbeidssituatie en de invloed van deze factoren op de arbeidssatisfactie. Daarnaast zal aan de hand van de arbeidssatisfactie worden bekeken in hoeverre het zoekgedrag kan worden verklaard. Het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek bestaat uit semi-gestructureerde interviews met hoogopgeleide inkopers die daadwerkelijk uit zijn gestroomd van de Rijksoverheid naar de private sector. Hierbij staan de tevredenheid met de arbeidssituatie en de rol van die tevredenheid bij de verloopgeneigdheid en de daadwerkelijke uitstroom centraal.

Resultaten

Uit zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek is gebleken dat de intrinsieke arbeidsoriëntaties het belangrijkste zijn voor de hoogopgeleide inkopers. Dat wil dat zeggen dat de respondenten met name belang hechten aan de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen binnen de arbeidssituatie. Naast de relatie met collega's en leidinggevende zijn hier ook de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk en de relatie met de interne klant en leveranciers onder geschaard. De extrinsieke

arbeidsoriëntaties, die op de arbeidsomstandigheden en –voorwaarden, worden aanzienlijk minder belangrijk geacht.

Daarna zijn de arbeidsoriëntaties en de kenmerken van de arbeidssituatie tegenover elkaar gezet, om zo te achterhalen op welke aspecten een fit en op welke aspecten een misfit wordt ervaren door de respondenten. Een zeer goede fit wordt ervaren op de aspecten zelfstandigheid in het werk en de inhoud van het werk. Dit geldt voor respectievelijk 94,5% en 86,6% van de respondenten. De grootste misfit wordt ervaren op het gebied van de arbeidsvoorwaarden, namelijk door 54,8% van de personen binnen de doelgroep van het onderzoek.

Om te achterhalen of deze fit dan wel misfit een significant effect heeft, dat wil zeggen dat het niet op toeval berust, op de arbeidssatisfactie, zijn variantie-analyses gedaan. De verwachtingen hierover waren niet hooggespannen, aangezien de populatie van het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek relatief klein is (91 personen). Er is één significant interactie-effect gevonden, namelijk dat van de arbeidsvoorwaarden op de tevredenheid met de positie van inkopers binnen de organisatie.

Eén kernpunt van het onderzoek is het verklaren van de arbeidssatisfactie aan de hand van de arbeidsoriëntaties, de kenmerken van de arbeidssituatie en de eventuele wisselwerking tussen deze aspecten. In het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek zijn daarom regressie-analyses gedaan. Hieruit is gebleken dat met name de kenmerken van de arbeidssituatie een direct effect hebben op de tevredenheid. Een belangrijke conclusie die uit de regressie-analyses getrokken kan worden is dat meer ontplooiingsmogelijkheden en uitdagende aspecten in een baan, een betere relatie met collega's en leidinggevende, en een hoger salaris, een positieve invloed zullen hebben op de tevredenheid met de baan. Een andere belangrijke conclusie is dat betere relaties binnen de arbeidssituatie, een betere fit op het gebied van arbeidsvoorwaarden, en leeftijd, een belangrijk effect hebben op de tevredenheid met de positie van inkopers.

De arbeidssatisfactie is ook in het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek onderzocht. Hieruit komt naar voren dat de wisselwerking tussen de arbeidsoriëntaties en de kenmerken van de arbeidssituatie erg belangrijk is voor de arbeidssatisfactie, met name voor de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen. In dit gedeelte van het onderzoek zijn daarnaast veel verschillende soorten tevredenheid bevraagd. De grootste tevredenheid is gevonden voor de aspecten relatie met collega's, werkdruk en zelfstandigheid/verantwoordelijkheid in het werk. De minste tevredenheid is gevonden voor de relatie met de leidinggevende, en de relatie met leveranciers.

In het laatste gedeelte van het kwantitatieve onderzoek is tenslotte getracht het externe zoekgedrag van de respondenten te verklaren aan de hand van de arbeidssatisfactie, het belang dat wordt gehecht aan ontplooiingsmogelijkheden en nieuwe uitdagingen en de beleving van de arbeidsvoorwaarden. Helaas is gebleken dat met deze variabelen maar een zeer klein gedeelte van het zoekgedrag verklaard kan worden. In het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek is hetzelfde gedaan. Hier blijkt dat ontevredenheid met de baan wel een zeer belangrijke invloed heeft op het zoeken naar een andere baan. Daarnaast blijkt dat er binnen de groep respondenten ook een aantal zogenaamde 'goudzoekers' zijn: mensen die niet ontevreden zijn met de huidige baan maar die toch verloopgeneigd zijn omdat ze graag een nieuwe baan met nieuwe ontplooiingsmogelijkheden of nieuwe uitdagingen willen hebben.

In het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek is ook onderzocht wat de redenen zijn om verloopgeneigdheid daadwerkelijk om te zetten naar externe mobiliteit. De redenen hiervoor kunnen worden opgedeeld in twee stromen. De mensen die wegens ontevredenheid verloopgeneigdheid tonen, zetten de stap met name omdat ze niet meer het idee hebben dat de situatie snel zal veranderen. De mensen die op zoek zijn naar nieuwe ontplooiingsmogelijkheden of uitdagingen zetten de stap meestal omdat er een, in hun perceptie, goede kans voorbijkomt. Meestal gebeurt dit via een contact in de informele sfeer.

Aanbevelingen

Om de externe mobiliteit tegen te gaan zijn enkele aanbevelingen gedaan. Er is daarbij gekozen om geen aanbevelingen te doen op het gebied van het verbeteren van de arbeidssituatie. De belangrijkste aanzetters tot mobiliteit zijn ontevredenheid met de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen. Op het gebied van de arbeidsinhoud is het echter nauwelijks mogelijk om algemene verbeteringen door te voeren, omdat men hier is gebonden aan de richtlijnen van het Europees aanbesteden. Op het gebied van de arbeidsverhoudingen zijn de redenen die hebben aangezet tot mobiliteit per persoon verschillend, en dit is dus ook iets dat niet algemeen maar per persoon moet worden benaderd. Een betere aansluiting tussen de wensen van de werknemer en de arbeidssituatie, zal dan ook individueel moeten worden bewerkstelligd.

Er zijn echter wel aanbevelingen gedaan in een breder perspectief. Zo is in dit rapport meermaals gesteld dat de rol van de inkoopfunctie binnen de Rijksdienst aan het veranderen is. Hierdoor zijn er bepaalde complexere werkzaamheden, maar de vraag is of hierdoor ook echt het aantal hoogopgeleiden moet stijgen, of dat bepaalde oude en nieuwe taken ook door lageropgeleiden gedaan kunnen worden. Om dat te bepalen is de eerste aanbeveling om de huidige werkprocessen te analyseren, zodat taken eventueel herverdeeld kunnen worden, en zodat kan worden bepaald voor hoeveel hoogopgeleiden er daadwerkelijk complex en abstract werk is.

Daarnaast is het belangrijk dat al voor en tijdens het wervings- en selectieproces wordt onderzocht in hoeverre de potentiële arbeidssituatie aan (kan) sluiten bij de wensen van de werknemer. Hierdoor kan worden voorkomen dat nieuwe medewerkers al snel gedemotiveerd raken of vertrekken, omdat het werk toch niet aan de verwachtingen voldoet.

Daarnaast is het belangrijk om rekening te houden tijdelijke aard van een fit en van arbeidssatisfactie. Door zowel een ingrijpende gebeurtenis als een geleidelijke verandering kunnen hier veranderingen in optreden waardoor mensen minder tevreden kunnen raken en verloopgeneigd worden. Door op dit punt de vinger aan de pols te houden kan worden voorkomen dat de werkgever voor een voldongen feit komt te staan als de medewerker aankondigt te vertrekken. Het is aan te raden om deze onderwerpen te bespreken in functionerings- en/of sollicitatiegesprekken. Datzelfde geldt voor mobiliteit. Door dit bespreekbaar te maken kan worden gezorgd dat mobiliteit kan worden voorkomen, of dat er interne in plaats van externe mobiliteit plaatsvindt, wat betekent dat de kennis en ervaring van de mobiele persoon in ieder geval behouden blijft voor de Rijksdienst. Wel is het dan belangrijk dat er meer interdepartementaal wordt samengewerkt en dat de opties bij de verschillende departementen onderling goed worden gecommuniceerd. Daarvoor is het dan ook weer belangrijk dat er wordt gezorgd voor binding met het Rijk in plaats van binding met één ministerie. Hiervoor kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van public sector motivation.

Toch zal voor sommige personen er altijd een bepaalde 'lokroep' zijn van de private sector. Een aanbeveling is dan ook om een samenwerkingsverband met één of meerdere organisaties in de private sector op te zetten, zodat deze personen ook kunnen ervaren en beoordelen of dat echt is wat ze willen. Uit de gesprekken met de respondenten is gebleken dat de overstap zeker niet altijd uitpakt zoals gehoopt. Door dit uitwisselingsprogramma kan er mogelijk worden geanticipeerd op uitstroom door te laten zien dat 'het gras niet per sé groeier is aan de andere kant'. Bijkomend voordeel is dat er op deze manier ook inkopers uit de private sector worden gedetacheerd binnen de Rijksoverheid, en deze personen kunnen een frisse blik op het inkoopproces werpen en hier mogelijk verbeteringen in aanbrengen.

Voor sommige personen zal dit echter niet werken, en deze zullen daadwerkelijk uitstromen naar de private sector. Het is aan te raden om met deze mensen exit-interviews of post-exit-interviews te houden. Zo kunnen de redenen voor het daadwerkelijke vertrek worden achterhaald, waardoor uitstroom van anderen mogelijk kan worden voorkomen, en de post-exit-interviews kunnen ook worden gebruikt om een eventuele terugkeer te bespreken. Daarnaast is het verstandig om ook na de uitstroom contact te houden, want dit kan heel

goed leiden tot een eventuele terugkeer, als de overstap naar de private sector toch niet heeft gebracht wat van tevoren werd verwacht.

Inhoudsopgave

Lijst van figuren en tabellen	1
Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling.....	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Relevantie van het onderzoek.....	4
1.2.1 Wetenschappelijke en bestuurskundige relevantie	4
1.2.2 Praktische relevantie.....	5
1.3 Probleemstelling.....	5
1.3.1 Doelstelling.....	5
1.3.2 Vraagstelling en deelvragen.....	6
1.4 Leeswijzer	7
Hoofdstuk 2: Inkoop en inkoopers bij de overheid.....	8
2.1 Inkoop	8
2.1.1 Definiëring inkoop	8
2.1.2 Inkoop in ontwikkeling	9
2.2 Inkoop bij de Rijksoverheid	9
2.2.1 Volume en kenmerken van de inkoop bij de Rijksoverheid.....	9
2.2.2 Context van inkoop bij de Rijksoverheid	11
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	15
3.1 Arbeid en de arbeidssituatie	15
3.2 Arbeidsoriëntaties.....	16
3.3 Arbeidssatisfactie	17
3.3.1 Arbeidsoriëntaties & arbeidssatisfactie	17
3.3.2 Arbeidssituatie & arbeidssatisfactie	17
3.3.3 Fit & arbeidssatisfactie	19
3.4 Arbeidssatisfactie & verloopgeneigdheid	20
3.4.1 Arbeidssatisfactie & verloopintentie.....	20
3.4.2 Arbeidssatisfactie & zoekgedrag.....	20
3.4.3 De uitzonderingen: Goudzoekers en vastzittenden.....	20
3.5 Verloopgeneigdheid & mobiliteit.....	22
3.5.1 Verloopintentie, zoekgedrag & mobiliteit.....	22
3.5.2 Het zoekgedrag.....	22
3.6 Mobiliteit	24
3.7 Motieven voor externe mobiliteit	25
3.8 Conceptueel model & formulering van de hypotheses	26
Hoofdstuk 4: Operationalisering & verantwoording.....	28
4.1 Karakter van het onderzoek.....	28
4.2 Aanpak van het onderzoek	28
4.3 Operationalisering kwantitatieve gedeelte	29
4.3.1 Onderzoekspopulatie en respondenten	29
4.3.2 Arbeidsoriëntaties.....	31
4.3.3 Kenmerken van de arbeidssituatie.....	33
4.3.4 Fit-variabelen	35
4.3.5 Arbeidssatisfactie.....	36
4.3.6 Verloopgeneigdheid	37
4.3.7 Controlevariabelen.....	37
4.4 Operationalisering kwalitatieve gedeelte	38
4.4.1 Arbeidsoriëntaties.....	38
4.4.2 Arbeidssatisfactie.....	38
4.4.3 Verloopgeneigdheid en zoekgedrag.....	39
4.4.4 Motieven voor externe mobiliteit	39
4.5 Methodologische verantwoording	39
4.5.1 Kwantitatieve gedeelte.....	40

4.5.2	Kwalitatieve gedeelte	42
4.5.3	Gehele onderzoek	45
Hoofdstuk 5: Arbeidssatisfactie		46
5.1	Arbeidsoriëntaties	46
5.1.1	Arbeidsoriëntaties van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk	46
5.1.2	Vergelijking met het hele Rijk	47
5.2	Fit en misfit op de verschillende werkaspecten	48
5.3	Kwantitatieve belichting van de arbeidssatisfactie	49
5.3.1	Satisfactie met de baan	50
5.3.2	Satisfactie met de positie van inkopers binnen de organisatie	51
5.4	Kwalitatieve belichting van de arbeidssatisfactie	52
5.4.1	Inhoud van het werk	53
5.4.2	Werkdruk	53
5.4.3	Relatie met collega's	53
5.4.4	Relatie met de leidinggevende	54
5.4.5	Zelfstandigheid/verantwoordelijkheid	54
5.4.6	Relatie met de interne klant	54
5.4.7	Relatie met de leveranciers	55
5.4.8	Arbeidsvoorwaarden	55
5.5	Afsluiting	56
5.5.1	Samenvatting	56
5.5.2	Reflectie op de hypothesen	56
Hoofdstuk 6: Verloopgeneidheid en externe mobiliteit		59
6.1	Verloopgeneidheid	59
6.1.1	Kwantitatieve beschrijving van het zoekgedrag	59
6.1.2	Kwantitatieve verklaring van het zoekgedrag	60
6.1.3	Kwalitatieve belichting van de verloopgeneidheid	61
6.2	Imago	62
6.2.1	Imago van het inkoopwerk bij verschillende werkgevers	62
6.2.2	Vergelijking imago en aanwezigheid	63
6.3	Vergelijking tussen het Rijk en de private sector	64
6.4	Externe mobiliteit	65
6.4.1	Misfit en dissatisfactie	65
6.4.2	Goudzoekers	66
6.4.3	Van verloopgeneidheid naar externe mobiliteit	67
6.5	Afsluiting	67
6.5.1	Samenvatting	67
6.5.2	Reflectie op de hypothesen	68
Conclusies en aanbevelingen		71
	Beantwoording deelvragen	71
	Beantwoording deelvraag 1	71
	Beantwoording deelvraag 2	72
	Beantwoording deelvraag 3	72
	Beantwoording deelvraag 4	73
	Beantwoording deelvraag 5	73
	Beantwoording deelvraag 6	74
	Beantwoording vraagstelling (inclusief aanbevelingen)	75
	Aanbeveling 1: Maak een grondige analyse van de werkprocessen	76
	Aanbeveling 2: Onderzoek al tijdens het wervings- en selectieproces of vraag en aanbod van werknemer en werkgever op elkaar aan kunnen sluiten	76
	Aanbeveling 3: Houd rekening met de tijdelijke aard van fit en arbeidssatisfactie	77
	Aanbeveling 4: Zoek naar een optimale functieverblijfsduur	78
	Aanbeveling 5: Werk aan interdepartementale samenwerking en mobiliteit	78
	Aanbeveling 6: Zorg voor binding met het Rijk	79
	Aanbeveling 7: Zet een uitwisselingsprogramma op met één of meerdere organisaties in de private sector	80

Aanbeveling 8: Houd exit-interviews	81
Aanbeveling 9: Houd contact met uitgestroomde medewerkers	81
Suggesties voor verder onderzoek	81
Literatuurlijst	83

Bijlage 1: Aantal inkoopvacatures bij het Rijk

Bijlage 2: Constructie fit-variabelen

Bijlage 3: Respondentenlijst kwalitatief gedeelte van het onderzoek

Bijlage 4: Imago en uitstroom; enkele cases uitgelicht

Lijst van figuren en tabellen

Hoofdstuk 2: Inleiding en probleemstelling

	Pagina
Figuur 1: De zes stappen van het inkoopproces	8
Figuur 2: Inkoop van de Rijksoverheid in 2006 na extrapolatie	10
Figuur 3: Generieke inkoop in 2006 per categorie	10
Figuur 4: Verschillende vormen van aanbesteden	11
Figuur 5: Factoren van belang in het inkoopresultaat in de publieke en private sector	13

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

	Pagina
Tabel 1: De vier arbeidsoriëntaties	16
Tabel 2: Verwachte verschillen in arbeidssatisfactie	19
Tabel 3: Zoekgedrag binnen het Rijk in 2003 en 2005	23
Figuur 6: Totale, externe en interne mobiliteit in Nederland, 1986-2002	24
Tabel 4: Externe mobiliteit bij het Rijk naar opleidingsniveau	25
Figuur 7: Conceptueel model	26

Hoofdstuk 4: Operationalisering en verantwoording

	Pagina
Tabel 5: Kenmerken van de respondenten	29
Tabel 6: Respondenten bij het Rijk naar functieniveau	30
Tabel 7: Herkomst respondenten naar ministerie/agentschap	30
Tabel 8: Geslacht respondenten	31
Tabel 9: Verdeling leeftijd respondenten in categorieën	31
Tabel 10: Operationalisering arbeidsoriëntaties	32
Tabel 11: Factoranalyse op de items binnen de arbeidsverhoudingenoriëntatie	32
Tabel 12: Factoranalyse op de items binnen de indicator inhoud van het werk	33
Tabel 13: Factoranalyse op de items binnen de indicator werkdruk	33
Tabel 14: Factoranalyse op de items binnen de indicator relatie met collega's	34
Tabel 15: Factoranalyse op de items binnen de indicator relatie met leidinggevende	34
Tabel 16: Factoranalyse op de items binnen de indicator zelfstandigheid/verantwoordelijkheid	34
Tabel 17: Factoranalyse op de items binnen de indicator relatie met de interne klant	35
Tabel 18: Factoranalyse op de items binnen de indicator relatie met leveranciers	35
Tabel 19: Factoranalyse op de items binnen de indicator arbeidsvoorwaarden	35
Tabel 20: Matching van de fit-variabelen	36
Tabel 21: Correlatie van de verschillende soorten satisfactie	36
Figuur 8: Triangulatie met kwalitatieve en kwantitatieve data	40

Hoofdstuk 5: Arbeidssatisfactie

	Pagina
Tabel 22: Scores op de verschillende arbeidsoriëntaties	47
Tabel 23: Vergelijking belang verschillende werkaspecten voor hoogopgeleide inkopers en gehele Rijk	47
Tabel 24: Belang en beleving van werkaspecten	48
Figuur 9: Tevredenheid met verschillende aspecten van de baan	49
Tabel 25: Gemiddelde tevredenheid met verschillende aspecten van de baan	49
Tabel 26: Regressie-analyse met als afhankelijke variabele satisfactie met de baan	51
Tabel 27: Variantie-analyse van het belang en de beleving van de arbeidsvoorwaarden met als afhankelijke variabele de positie van inkopers binnen de organisatie	52

Tabel 28: Regressie-analyse met als afhankelijke variabele satisfactie met de positie van inkopers binnen de organisatie	52
--	----

Hoofdstuk 6: Verloopgeneigdheid en externe mobiliteit

	Pagina
Tabel 29: Zoekgedrag van de respondenten	59
Figuur 10: Zoekgedrag opgesplitst naar richting	59
Tabel 30: Kruistabel met extern zoekgedrag en tevredenheid met de baan en de positie van inkopers	60
Tabel 31: Regressie-analyse met als afhankelijke variabele het externe zoekgedrag	61
Tabel 32: Het imago dat hoogopgeleide inkopers bij het Rijk hebben van inkoopwerk binnen verschillende organisaties	62
Tabel 33: Vergelijking van het imago dat hoogopgeleide inkopers bij het rijk hebben de aanwezigheid van bepaalde aspecten van de arbeidssituatie in de private sector, en de daadwerkelijke aanwezigheid van die aspecten	63
Tabel 34: Vergelijking aanwezigheid aspecten van de arbeidssituatie tussen het Rijk en de private sector	64

Conclusies en aanbevelingen

	Pagina
Tabel 35: Reacties op de stelling 'Het werk dat ik doe is maatschappelijk nuttig'	79

Bijlagen

	Bijlage
Tabel B1: Aantal inkoopvacatures bij het Rijk	1
Tabel B2: Constructie fit-variabelen(1)	2
Tabel B3: Constructie fit-variabelen(2)	2
Tabel B4: Respondentenlijst kwalitatief gedeelte van het onderzoek	3
Tabel B5: Imago respondent 1	4
Tabel B6: Imago respondent 2	4
Tabel B7: Imago respondent 6	4
Tabel B8: Imago respondent 7	4
Tabel B9: Imago respondent 8	4
Tabel B10: Imago respondent 10	4
Tabel B11: Imago respondent 12	4

Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling

Dit hoofdstuk vormt de inleiding van het onderzoek. Allereerst zal worden ingegaan op de aanleiding van het onderzoek. Daarna zal de relevantie van het onderzoek vanuit verschillende invalshoeken worden aangetoond. In de derde paragraaf wordt ingegaan op de probleemstelling, waarvan de doel- en vraagstelling deel uitmaken, en zullen ook de deelvragen worden geformuleerd die beantwoord zullen worden in het onderzoek. Ten slotte zal in de laatste paragraaf een leeswijzer worden beschreven.

1.1 Aanleiding

“Al vanaf 2010 krimpt de beroepsbevolking.” (Commissie Bakker, 2008: 4) In de periode tot 2040 zal de beroepsbevolking met een miljoen mensen dalen. Daarnaast zal de vraag naar arbeid wel blijven groeien. “In de periode tot 2015 komen er 600.000 banen bij, terwijl er door pensioen en arbeidsongeschiktheid ook nog eens 2,6 miljoen banen vrijkomen waarvoor mensen nodig zijn.” (Commissie Bakker, 2008: 4; zie ook Ministerie van Financiën, 2007: 15-17) De spagaat wordt al duidelijk: er komen minder mensen om meer werk te doen. Sterker nog: “Voor het eerst in de geschiedenis zullen er ... structureel minder mensen beschikbaar zijn om te werken dan er banen zijn” (Commissie Bakker, 2008: 4). Deze ontwikkeling heeft niet alleen een grote impact op de Nederlandse (beroeps)bevolking, maar is ook van invloed op het beleid dat werkgevers op dit terrein voeren. Immers, (goede) werknemers zullen in de toekomst schaars zijn. Bijkomend probleem is de huidige arbeidsmarktsituatie, die met zich meebrengt dat er veel vacatures zijn (Weidum, 2008) en het aantal werklozen alleen nog maar zal afnemen (Centrum voor Werk en Inkomen, 2008), waardoor in 2009 “de werkloosheid in Nederland daalt naar een historisch laag peil” (NRC, 26 juni 2008). In andere woorden: de urgentie van dit probleem is zeer hoog. Daarom is het werven en behouden van goed geschoold personeel zeer belangrijk.

De bovenstaande ontwikkeling heeft op meerdere manieren invloed op het Rijk. Het probleem van personeelsschaarste speelt nu al in sommige sectoren en gezien de groter wordende schaarste zal het vinden en behouden van goed gekwalificeerd personeel ook voor het Rijk in de toekomst alleen nog maar moeilijker worden (Sociaal Economische Raad, 2006: 7). Verreweg het grootste deel van de externe mobiliteit bij het Rijk vindt plaats naar de marktsector (Commissie van Rijn, 2001: 22; Annema & Van Zevenbergen, 2008: 30). Deze externe mobiliteit moet gezien de schaarste van personeel zoveel mogelijk worden beperkt. “Dit betekent dat de overheid in de komende jaren bij het ... behouden van personeel nadrukkelijk de concurrentiepositie ten opzichte van de marktsector dient te waarborgen” (Commissie van Rijn, 2001: 22).

Het probleem van de huidige en verwachte schaarste van goed personeel geldt niet alleen voor de Rijksoverheid in het algemeen, maar ook voor het vakgebied inkoop binnen de Rijksdienst. “In de periode mei 2007 – mei 2008 zijn er 194 vacatures voor inkopers geweest.” (Eilander, 20 juni 2008). Ook na deze periode is het aantal hoog gebleven, met continu minstens tien openstaande vacatures (zie bijlage 1). Daarnaast kan worden gesteld dat structureel 80 tot 100 ‘hoge’ inkoopfuncties bij de Rijksoverheid moeilijk zijn in te vullen (www.inkopers-cafe.nl, 2008a).

Dit is relatief gezien een erg groot aantal, als wordt gekeken naar het aantal inkopers binnen het Rijk. Goede overheidsinkopers zijn dan ook schaars (Brugman, 21 november 2007). Overigens geldt dit niet alleen voor overheidsinkopers, maar voor inkopers in het algemeen. “Nu het zo goed gaat met het inkoopvak krijgen we de verwachte schaarste aan goede inkopers.” (Boonstra, 2008) Er is met name een groeiend tekort aan hoogopgeleide inkopers (www.inkopers-cafe.nl, 2008b).

Gezien de schaarste aan inkopers in het algemeen en het al structurele tekort aan inkopers bij de Rijksoverheid, is het belangrijk om actie te ondernemen. Dat het probleem wordt onderkend blijkt uit het opnemen van HRM in de ‘strategische agenda inkopen en aanbesteden rijksoverheid 2006-2010’ (Van Gennip, 2005: 6). Ondertussen wordt al actie ondernomen, onder andere door inspanningen op het gebied van werving en recrutering (www.inkopers-cafe.nl, 2008a; Eilander, 20 juni 2008), maar er lijkt ook nog winst te behalen

bij het beperken van de externe mobiliteit. Daarom is het belangrijk om te achterhalen wat de motieven voor dit soort mobiliteit zijn.

1.2 Relevantie van het onderzoek

"Inkoop is zonder twijfel één van de oudste menselijke activiteiten. Een echt vak is het nog maar kort. Of misschien beter gezegd: het is in snel tempo bezig een professioneel vak te worden." (Andriess, 2006) Deze quote geeft al aan dat het vakgebied inkoop relatief gezien nog in de kinderschoenen staat. Het wetenschappelijk onderzoek op dit gebied begint pas op gang te komen (met name in Nederland), en des te meer geldt dat voor specifieke aandacht voor HRM op dit gebied. Dit onderzoek draagt dan ook een zeker pioniersmoment in zich, wat invloed heeft op de relevantie van het onderzoek. In deze paragraaf zal kort worden ingegaan op de relevantie. Eerst gebeurt dat vanuit een wetenschappelijke en bestuurskundige invalshoek, daarna wordt ingegaan op de praktische relevantie van het onderzoek.

1.2.1 Wetenschappelijke en bestuurskundige relevantie

Allereerst is het zo dat, gezien de kinderschoenen waarin inkoop als vakgebied, en helemaal HRM op het gebied van inkopers, zich op het moment bevindt, dit onderzoek wetenschappelijk iets bij kan dragen. Doordat op dit gebied nog nauwelijks onderzoek is gedaan, is er dus relatief weinig bekend over bijvoorbeeld arbeidsoriëntaties en mate van arbeidssatisfactie van inkopers. Aan het invullen van die lacune kan dit onderzoek enigszins bijdragen.

Daarnaast is het onderzoek niet alleen relevant voor de wetenschap in het algemeen, maar ook voor de bestuurskunde in het bijzonder. Als we de definitie van Hakvoort (1995: 6) voor de bestuurskunde gebruiken, namelijk de wetenschap "die zich bezighoudt met de inrichting en werking van het openbaar bestuur", en verduidelijkt wordt dat onder het openbaar bestuur kan worden verstaan de overheid en de semi-overheid (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2006: 24), dan wordt de relevantie al snel duidelijk. Het gaat bij dit onderzoek namelijk om het behoud van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk, om de inkoopfunctie van de Rijksdienst ook in de toekomst zo goed mogelijk te laten functioneren. Het gaat hier dus om de werking van een gedeelte van het openbaar bestuur, namelijk het Rijk.

Een goed functionerende inkoopfunctie van de Rijksoverheid is om meerdere redenen belangrijk. Allereerst kan deze bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit van de overheid, door naast effectief en efficiënt te werk te gaan, ook zorg te dragen voor integriteit. Des te belangrijker is dat laatste punt omdat de Rijksoverheid een voorbeeldfunctie heeft te vervullen. Deze functie ligt niet alleen op het punt van integriteit, maar bijvoorbeeld ook op het punt van duurzaam inkopen (Keizer & Blom, 2007: 15). De Rijksoverheid heeft zich gecommitteerd aan het doel om in 2010 100% duurzaam in te kopen (Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimte Ordening en Milieubeheer (hierna te noemen: VROM); 2008a), en om dat doel te verwezenlijken is het nodig om de inkoopfunctie goed te laten functioneren.

Ten slotte ligt er voor inkoop bij de Rijksoverheid een rol weggelegd in het hoofddoel van de Europese Unie: "de Unie stelt zich ten doel de vrede, haar waarden en het welzijn van haar volkeren te bevorderen." (www.europa-nu.nl, 2009). Eén van middelen om dit doel te bereiken is economische integratie van de lidstaten (Bomberg & Stubb, 2003: 118), en hiervoor is marktwerking binnen de Europese Unie essentieel (Ferdinandusse, 2005). Inkoop heeft een voortrekkers- en voorbeeldrol in het laten functioneren van de interne markt en is "fundamental in the succes of the single market" (Europese Commissie, 1996: 1; zie bijvoorbeeld ook Bovis, 1998;), gezien het beroep dat er wordt gedaan op het vrije verkeer van goederen en diensten (Europese Commissie, 1996: 3). Al met al mag duidelijk zijn dat een goede werkende inkoopfunctie belangrijk is.

Bestuurskunde kan worden gezien als een multi-disciplinaire wetenschap (Bovens et al., 2006: 60). Hakvoort (1995: 8) geeft aan dat de bestuurskunde kennis omtrent het openbaar bestuur vanuit de rechtswetenschap, de politicologie, sociologie en de economie samenvoegt. Bovens et al. (2006: 59) voegen hier onder andere nog de psychologie en de antropologie aan toe. In dit onderzoek zal uit enkele van bovenstaande vakgebieden, met name de

sociologie, psychologie en economie, kennis worden ontleend, om zo te komen tot een bestuurskundige visie op het onderwerp van dit onderzoek, en een beantwoording van de vraagstelling (zie paragraaf 1.3).

Ten slotte kan worden opgemerkt dat de bestuurskunde ook prescriptief en toepassingsgericht is (Bovens et al., 2006: 64-65; Enthoven & Van Zijl, 2006). Het gaat bij bestuurskunde vaak niet alleen om het beschrijven en begrijpen van de situatie, maar ook om het doen van aanbevelingen en het laten doorwerken van kennis in de praktijk (Enthoven & Van Zijl, 2006). Ook in dit onderzoek is dit zo. Hierop zal hierna, bij de praktische relevantie van het onderzoek, verder in worden gegaan.

1.2.2 Praktische relevantie

Dit onderzoek heeft, naast een wetenschappelijk en bestuurskundige, ook een praktische relevantie. Deze relevantie hangt samen met het prescriptieve en toepassingsgerichte karakter van de bestuurskunde.

Eén van de doelen van het onderzoek is namelijk om aanbevelingen te doen, die kunnen worden gebruikt in het beperken van de externe, vrijwillige mobiliteit van het soort inkopers dat binnen de doelgroep van het onderzoek ligt. Het beperken van dit soort mobiliteit is zeer belangrijk, als wordt gekeken naar de schaarste op de inkopersmarkt in het algemeen, het tekort aan (hoogopgeleide) inkopers binnen de Rijksdienst en het terugdringen van het noodinstrument waar nu vaak naar wordt gegrepen: de inhuur van externen (Ministerie van Binnenlandse Zaken (hierna te noemen: BZK), 2007a: 54).

Daarnaast is dit onderzoek relevant gezien de ontwikkelingen die gaande zijn binnen de inkoopfunctie binnen de Rijksoverheid. Waar vroeger inkoop vooral werd gezien als een bestelafdeling, is er nu een meer strategische positie voor inkoop weggelegd (Mol, Schreuder & Goedegebuure, 2001). Ook bij inkoop bij de Rijksoverheid is deze ontwikkeling te zien, zeker met de invoering van het categoriemanagement, waardoor inkoop zich moet gaan bezighouden met het gehele proces: “van behoefteformulering aan het begin tot contractbeheer en evaluatie aan het einde” (Eilander, 2009). Dit betekent dus een andere rol voor inkoop, wat ook invloed heeft op competenties en vaardigheden die inkopers bij de Rijksoverheid moeten hebben (Nootboom, 1996). Het kan dan bijvoorbeeld gaan om inhoudelijke kennis, maar ook om aspecten zoals inlevingsvermogen en communicatieve vaardigheden, die over het algemeen vaker worden gevonden bij hoogopgeleiden. Ook daarom is de urgentie van het vasthouden van hoogopgeleide inkopers dus essentieel, wat dit onderzoek ook praktisch relevant maakt. Wel moet daarbij de vraag worden gesteld of deze verandering van de inkoopfunctie betekent dat er ook méér hoogopgeleide inkopers bij het Rijk moeten komen.

1.3 Probleemstelling

Nu de relevantie van het onderzoek in kaart is aangetoond, kan de probleemstelling worden opgesteld. De probleemstelling van een onderzoek bestaat uit twee delen: de doelstelling en de vraagstelling (De Goede, Boeije & 't Hart, 2005: 102). De doelstelling maakt duidelijk wat de onderzoeker beoogt met het uitvoeren van het onderzoek, de vraagstelling volgt daaruit en “kan worden getypeerd als een overkoepelende vraag die weergeeft wat er wordt onderzocht” (De Goede, Boeije & 't Hart, 2005: 108). In deze paragraaf zal worden ingegaan op de doel- en probleemstelling van dit onderzoek.

1.3.1 Doelstelling

Dit onderzoek richt zich op het achterhalen van de vertrekmotieven van hoogopgeleide, extern en vrijwillige mobiele inkopers bij het Rijk. Het gaat daarbij niet alleen om het benoemen van deze motieven, maar ook om het geven van aanbevelingen om de externe, vrijwillige mobiliteit tegen te gaan. De volgende doelstelling is daarom geformuleerd:

Het onderzoeken van de vertrekmotieven van hoogopgeleide, extern en vrijwillig mobiele inkopers bij het Rijk, om aan de hand van inzicht in deze motieven te kunnen adviseren over het, indien gewenst, beperken van dit soort mobiliteit.

1.3.2 Vraagstelling en deelvragen

Om deze doelstelling te kunnen behalen is de volgende vraagstelling, waarop aan het eind van dit onderzoek antwoord gegeven zal worden, geformuleerd:

Wat zijn de vertrekmotieven van hoogopgeleide, extern en vrijwillig mobiele inkopers bij het Rijk en welke acties kunnen ondernomen worden om dit soort mobiliteit, indien gewenst, terug te dringen?

Om tot een goede beantwoording van deze vraagstelling te kunnen komen zijn verschillende deelvragen opgenomen. Aan de hand van beantwoording van deze vragen, kan aan het eind van het onderzoek een onderbouwd antwoord op de vraagstelling worden gegeven. De deelvragen zijn:

- 1 Wat zijn de belangrijkste arbeidsoriëntaties van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk?
- 2 Op welke aspecten wordt een fit en op welke aspecten een misfit ervaren door hoogopgeleide inkopers bij het Rijk?
- 3 Hoe tevreden zijn hoogopgeleide inkopers bij het Rijk over hun arbeidssituatie en welke factoren hebben invloed op deze tevredenheid?
- 4 In hoeverre speelt arbeidssatisfactie een rol bij de verklaring van verloopgeneigdheid van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk?
- 5 In hoeverre spelen verwachtingen van de nieuwe baan een rol bij de externe, vrijwillige mobiliteit van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk?
- 6 Wat zijn de redenen voor hoogopgeleide inkopers bij het Rijk om verloopgeneigdheid daadwerkelijk om te zetten naar externe mobiliteit?

In het theoretisch kader zal naar voren komen dat uit de geraadpleegde literatuur blijkt dat het zoeken naar een andere baan wordt beïnvloed door onder andere de arbeidsoriëntaties, in andere woorden: wat een persoon belangrijk vindt in zijn¹ werk, en de arbeidssatisfactie. De arbeidsoriëntaties hebben ook invloed op de arbeidssatisfactie. Het is dan ook belangrijk om te achterhalen wat de arbeidsoriëntaties van de personen binnen de doelgroep van dit onderzoek zijn. Dat is de reden dat de eerste deelvraag is opgesteld.

Als duidelijk is geworden wat de respondenten binnen de doelgroep belangrijk vinden in een baan, kan worden bekeken in hoeverre zij dit ook terug vinden in hun arbeidssituatie. Door het belang van een bepaald aspect en de beleving daarvan aan elkaar te koppelen kan worden onderzocht in hoeverre er een fit is tussen beide. De tweede deelvraag is opgenomen voor dit doel. Het is belangrijk om deze fit te achterhalen, aangezien deze rechtstreeks invloed heeft op de arbeidssatisfactie

Uit het theoretisch kader komt de veronderstelling dat dissatisfactie met de baan leidt tot zoekgedrag. Als iemand ontevreden is, zal de kans dat diegene op zoek gaat naar een andere baan, toenemen. Het is dus belangrijk om te achterhalen over welke aspecten van de werksituaties de personen binnen de doelgroep wel en niet tevreden zijn. Daarom is de derde deelvraag opgenomen in het onderzoek. Ook de vierde deelvraag hangt hiermee samen. Bij de beantwoording van deze deelvraag zal worden onderzocht in hoeverre dissatisfactie daadwerkelijk bijdraagt aan het zoeken naar een andere baan. Deze vraag is dan ook verklarend.

Uit het theoretisch kader zal ook blijken dat mensen niet alleen op basis van hun huidige baan extern mobiel kunnen worden, maar dat dit ook te maken kan hebben met verwachtingen van een eventuele nieuwe baan. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat iemand toch erg tevreden is met zijn werk, maar op zoek is naar een nieuwe uitdaging, en die denkt ergens anders te kunnen vinden. Voor de beantwoording van de vijfde deelvraag zal worden onderzocht in hoeverre dit soort verwachtingen ook daadwerkelijk een rol spelen bij vrijwillige, externe mobiliteit.

Ten slotte zal bij beantwoording van de zesde deelvraag worden onderzocht wat de reden is om verloopgeneigdheid ook daadwerkelijk om te zetten naar externe mobiliteit. Het zoeken naar een andere baan is immers één, maar het ook daadwerkelijk ontslag nemen en bij een

¹ Hiervoor kan in dit onderzoek ook 'haar' worden gelezen, voor 'hij' kan ook 'zij' worden gelezen.

andere werkgever een nieuwe baan aannemen is twee. Er zal dus worden onderzocht wat de daadwerkelijke 'trigger' is om deze stap toch te ondernemen.

1.4 Leeswijzer

In deze paragraaf zal kort de inhoud van de verschillende hoofdstukken worden beschreven.

In hoofdstuk 2 wordt dit onderzoek in context geplaatst. Hierbij zal allereerst worden ingegaan op de definiëring van inkoop, de stappen van het inkoopproces en de ontwikkeling van inkoop in de afgelopen decennia. Daarna zal worden ingegaan op het werk van inkopers bij de Rijksoverheid. Er zullen enkele aspecten worden uitgelicht die zeer van invloed zijn op hun arbeidssituatie.

In hoofdstuk 3 zal het theoretisch kader van het onderzoek worden beschreven. In dit hoofdstuk worden ingegaan op onder andere de begrippen arbeidsoriëntaties, verlooptgeneigdheid en arbeidssatisfactie. Dit alles met als doel om de belangrijkste motieven te vinden voor de uitstroom van medewerkers. Het hoofdstuk sluit af met het conceptueel model en hypothesen.

In hoofdstuk 4 worden de in het theoretisch kader omschreven begrippen geoperationaliseerd, zodat deze ook gemeten kunnen worden. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk toegelicht waarom de betreffende aanpak is gekozen en worden de beperkingen die toekomstig zijn omschreven.

In hoofdstuk 5, het eerste empirische hoofdstuk, staat de arbeidssatisfactie centraal. De tevredenheid met verschillende aspecten van de baan wordt hier zowel kwantitatief als kwalitatief beschreven en zoveel mogelijk verklaard.

In hoofdstuk 6, het tweede empirische hoofdstuk, wordt ingegaan op de verlooptgeneigdheid en externe mobiliteit. Dit gebeurt zowel aan de hand van de kwantitatieve als aan de hand van de kwalitatieve empirie. Hierbij wordt ingegaan op zoekgedrag van de respondenten, imago en de motieven voor externe mobiliteit.

Het laatste hoofdstuk bestaat uit de conclusies en aanbevelingen. Hier worden de theoretische en empirische inzichten gekoppeld, en aan de hand daarvan wordt een antwoord gegeven op de deelvragen en de vraagstelling. Daarnaast zullen hier aanbevelingen worden gedaan en worden enkele suggesties voor verder onderzoek gegeven.

Hoofdstuk 2: Inkoop en inkopers bij de overheid

In dit hoofdstuk zal allereerst op de context worden ingegaan. In de eerste paragraaf zal inkoop worden gedefinieerd en zal daarnaast worden ingegaan op de stappen in het inkoopproces. Ook zal kort worden ingegaan op de ontwikkeling van het vakgebied inkoop in de afgelopen decennia. In de tweede paragraaf zal dieper worden ingegaan op inkoop bij de Rijksoverheid en de verschillen tussen inkopen in de private sector en inkopen bij de (Rijks)overheid.

2.1 Inkoop

Om de context te schetsen van het onderzoek zal in deze paragraaf allereerst worden ingegaan op wat inkoop is en uit welke verschillende fases het inkoopproces bestaat. Daarna zal ook de ontwikkeling die het inkoopproces heeft doorgemaakt de afgelopen periode worden beschreven.

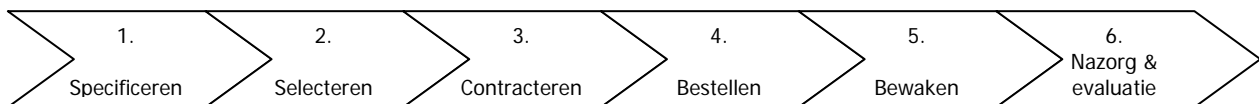
2.1.1 Definiëring inkoop

Inkoop is heel breed te definiëren als “alles waar een externe factuur tegenover staat” (Lenselink & Telgen, 1998: 9). Het gaat hierbij niet alleen om goederen en diensten, maar ook om bijvoorbeeld gas, water en licht, adviseurs etc. Deze facturen worden niet alleen ontvangen voor heel bewuste inkoop, maar ook voor een logische voortzetting van bestaande activiteiten (Lenselink & Telgen, 1998: 9).

Van Weele (1997: 11) stelt dat inkoop zowel een beschikbaarheidsaspect, er moet voor worden gezorgd dat de gevraagde goederen op tijd ter beschikking komen, als een commercieel aspect heeft, namelijk dat dit tegen zo laag mogelijke kosten wordt gedaan. Zijn definitie van inkoop is dan ook: “het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsuitoefening, de bedrijfsvoering en de instandhouding van het bedrijf tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden” (Van Weele, 1997: 12). Hoewel de definitie is gericht op bedrijven, is de kern ook goed bruikbaar voor inkoop bij de overheid. Immers, ook de overheid heeft bepaalde goederen en diensten nodig om haar taken uit te voeren. Wel is het zo dat er, bij de overheid, andere aspecten naast het beschikbaarheidsaspect en het commerciële aspect, meespelen. Hier zal later, in paragraaf 2.2.2 op terug worden gekomen.

Het inkoopproces kan worden opgedeeld in zes stappen, die in figuur 1 zijn weergegeven. Deze stappen zijn:

1. specificeren: het vaststellen wat benodigd is;
2. selecteren: het vaststellen van mogelijke leveranciers en het opvragen van offertes;
3. contracteren: het onderhandelen over en vaststellen van het contract;
4. bestellen: het daadwerkelijke bestellen van de dienst of het product, inclusief verwerking van de facturen en het verrichten van de betalingen;
5. bewaken: bewaken van (het naleven van) het contract;
6. nazorg & evaluatie: het afhandelen van eventuele claims, het beoordelen van de leverancier en het evalueren van het proces zodat hier lessen uit getrokken kunnen worden voor de toekomst (Van Weele, 1997: 12-13; Lenselink & Telgen, 1998: 10-12; Telgen, 2004: 143).



Figuur 1: De zes stappen van het inkoopproces (Van Weele, 1997: 13)

Zoals op te maken uit figuur 1 gaat het bij inkopen tegenwoordig over veel meer dan alleen het bestellen van goederen. Hoewel de inkoopafdeling vroeger met name als de bestelafdeling werd gezien, wordt inkoop tegenwoordig steeds belangrijker binnen organisaties. Het vakgebied is dan ook sterk in ontwikkeling.

2.1.2 Inkoop in ontwikkeling

"Inkoop is als vakgebied sterk in ontwikkeling. Ongeveer twee decennia geleden werd de beweging ingezet van 'backroom-to-boardroom'" (Santema & Reunis, 2007: 1). Sindsdien is er steeds meer aandacht gekomen voor inkoop. De conclusie is: "inkoop wordt steeds belangrijker" (Van den Brand, 2006: 8).

Dit is niet opmerkelijk gezien de sommen geld die met een inkoopproces zijn gemoeid. "Een effectief en efficiënt opererende inkoopfunctie binnen een onderneming [kan] een belangrijke bijdrage aan het ondernemingsresultaat ... leveren" (Van Weele, 2001: iv). Uit een onderzoek uit 2001 bleek dat Nederlandse bedrijven hun winstgevendheid met wel 20% zouden kunnen vergroten door professionalisering van de inkoopfunctie (NEVI, 2002: 7).

Het belang van inkoop uit zich ook in een belangrijker rol van inkoop in de organisatie. "Professioneel inkopen wordt door bedrijven steeds meer gezien als essentieel onderdeel van de totale strategie." (Jorritsma-Lebbink, 1999: 10; zie bijvoorbeeld ook Carter, Carter, Monczka, Slight en Swan, 2000) Reden hiervan is dat veel ondernemingen worden geconfronteerd met afnemende groeimogelijkheden, en dat hierdoor het voor minder geld inkopen van benodigde goederen steeds belangrijker wordt. Immers, ook lagere kosten kunnen tot een hogere winst leiden. Het gevolg hiervan is dat waar inkoop vroeger werd gezien als de bestelafdeling, inkoop nu een meer geïntegreerd gedeelte van de organisatie is (Nootboom; 1996; Mol et al, 2001).

Ook bij de overheid wordt inkoop als steeds belangrijker gezien. Uiteraard heeft dit ook deels te maken met de kosten, maar bij de overheid zijn ook andere zaken belangrijk. Hier zal in de volgende paragraaf dieper op in worden gegaan.

2.2 Inkoop bij de Rijksoverheid

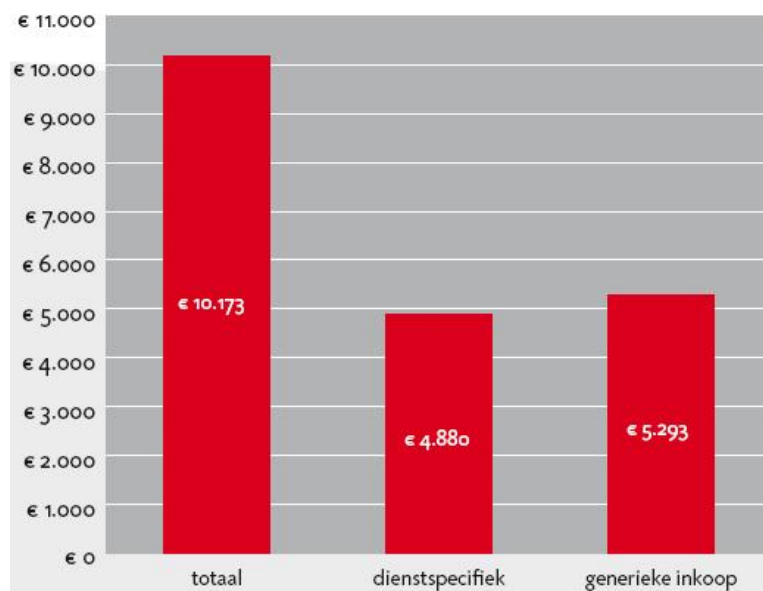
Zoals hiervoor aangegeven is ook bij de overheid inkoop steeds meer onder het voetlicht komen te staan. Dit hangt samen met "recente ontwikkelingen op het gebied van Europees aanbesteden, een aantal spraakmakende fraudegevallen, de roep om transparantie en integriteit, alsmede de noodzaak om te bezuinigen" (Besseling, 2005: 30). Kortgeleden stond inkoop bij de Rijksoverheid nog in de schijnwerpers toen bleek dat in 2006 2,2 miljard euro is uitgegeven aan de inhuur van externe adviseurs en personeel (De Witt, 16 april 2008).

In deze paragraaf zal worden ingegaan op inkoop bij de Rijksoverheid. Allereerst zal worden gekeken naar het volume en de kenmerken van de totale inkoop bij de Rijksoverheid. Daarna zal worden aangegeven wat inkoop bij de overheid specifiek maakt en waarom het op sommige punten afwijkt van inkoop bij het bedrijfsleven.

2.2.1 Volume en kenmerken van de inkoop bij de Rijksoverheid

De cijfers tonen aan waarom overheidsinkoop steeds meer in de aandacht staat. Meer dan 10% van het BNP bestaat uit overheidsinkopen, waarvan ongeveer 30% voor rekening van de Rijksoverheid komt (Van Gennip, 2005: 2). Over de precieze bedragen verschilt men van mening. De één stelt dat de Nederlandse overheid een inkoopbudget van ca 22,7 miljard euro heeft (Van Weele, 2001: 344), terwijl het volgens het ministerie van Economische Zaken rond de 50 miljard euro zou zijn, waarvan 15 miljard van de Rijksoverheid (Van Harskamp, 5 maart 2008).

In 2006 is een inkoopanalyse gedaan bij het Rijk. "Op basis van de informatie van zes ministeries en met behulp van elf indicatoren is ... een onderbouwde schatting gedaan van het totale inkoopvolume van de gehele Rijksoverheid" (Regiebureau Inkoop Rijksoverheid, 2008: 2). In figuur 2, op de volgende pagina, is het resultaat hiervan te zien.



Figuur 2: Inkoop van de Rijksoverheid in 2006 na extrapolatie, € x mln. (Bron: Regiebureau Inkoop Rijksoverheid, 2008: 2)

Uit de analyse blijkt dat de Rijksoverheid in 2006 voor meer dan 10 miljard euro heeft ingekocht. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt naar dienstspecifieke inkoop, zoals het aankopen van fregatten door Defensie of het inkopen van aanleg of onderhoud van (spoor)wegen en bruggen, en generieke inkoop, waarbij het gaat om apparaatkosten zoals kantoorinrichting en inkoop van tijdelijk personeel (Regiebureau Inkoop Rijksoverheid, 2008: 2).

Bij de inkoopanalyse is ook gekeken aan welke categorieën van de generieke inkoop het meeste geld is uitgegeven, en waarvan dus het meeste is ingekocht. In figuur 3 zijn de resultaten te zien. Te zien is dat inkoop van tijdelijk personeel de helft van de uitgaven aan generieke inkoop behelst. Samen met automatisering en telecommunicatie beslaat het inkopen van tijdelijk personeel zelfs meer dan tweederde van de totale generieke inkoop. De overige 33% bestaat onder andere uit personeelsgerelateerde zaken, kantoorinrichting- en benodigdheden en de exploitatie en het beheer van gebouwen en installaties (Regiebureau Inkoop Rijksoverheid, 2008: 2).



Figuur 3: Generieke inkoop 2006 per categorie (Bron: Regiebureau Inkoop Rijksoverheid, 2008: 2)

Duidelijk is in ieder geval dat het om aanzienlijke bedragen gaat en dat inkoop dus als belangrijk mag worden aangemerkt. Siep Eilander, de Chief Procurement Officer van het Rijk,

stelt dan ook dat inkoop een kritische succesfactor is voor het kabinetsbeleid (Essenburg, 2008: 4).

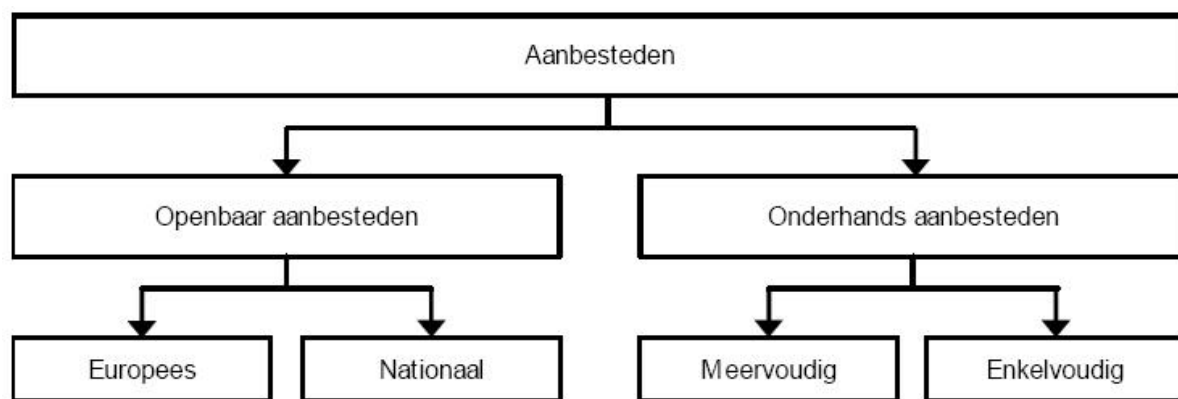
2.2.2 Context van inkoop bij de Rijksoverheid

De context van inkoop bij de (Rijks)overheid is anders dan die in de private sector. "Het werk van overheidsinkopers is voor ongeveer 20% anders dan dat van inkopers bij non-profit organisaties en het bedrijfsleven." (Leyenaar, 2004: 131). Leyenaar (2004: 131) stelt dat het verschil met name zit in de wettelijke regels en de complexe bepalingen op het gebied van integriteit waarmee de overheidsinkoper rekening moet houden.

In deze paragraaf zal worden ingegaan op enkele opmerkelijke kenmerken van het inkoopvak bij de overheid en soms specifiek voor het Rijk. Ook zal worden aangegeven wat voor impact deze kenmerken hebben voor het werk van een inkoper bij het Rijk.

Aanbesteden

"Aanbesteden is een vorm van inkopen volgens een vooraf vastgestelde procedure van bekendmaking, selectie, gunning en afhandeling." (Van Klaveren, Oostdijk & De Vaan, 2007: 15) De centrale gedachte bij aanbesteden is dat het proces objectief, transparant en niet-discriminatief mag zijn (Van Klaveren, Oostdijk & De Vaan, 2007: 15). Er zijn verschillende vormen van aanbesteden, zoals in figuur 4 te zien is.



Figuur 4: Verschillende vormen van aanbesteden (Bron: Van Klaveren, Oostdijk & De Vaan, 2007: 15)

Hier is met name het Europese aanbesteden interessant, aangezien dit een erg groot deel van het totale aantal aanbestedingen uitmaakt. Het doel van Europees aanbesteden is het openstellen van de markt voor alle bedrijven in de Europese Unie. Europees aanbesteden is voor de overheid niet vrijwillig: "boven een bepaald bedrag is de Nederlandse overheid verplicht om opdrachten Europees aan te besteden" (Ministerie van Economische Zaken (hierna te noemen: EZ), 2008a). Het drempelbedrag dat hiervoor, volgens het Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (EZ, 2008b), voor de Rijksoverheid geldt is 133.000 euro voor leveringen en diensten (EZ, 2008c). Beneden deze drempel is er de mogelijkheid om te kiezen voor een onderhandse of een openbare aanbesteding, en zelfs voor de specifieke vorm, maar als de verwachte besteding hoger ligt dan het drempelbedrag, dan is het verplicht om aan te besteden via de Europese regels.

De aanbestedingsregels worden met name bepaald door het Europese recht en zijn in het geval van Nederland doorvertaald in het eerdergenoemde Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten. Centraal in de richtlijn staan drie algemene beginselen:

- Non-discriminatie beginsel;
- Gelijkheidsbeginsel: gelijke behandeling van gegadigden en inschrijvers, benadeling en bevoordeling is niet toegestaan;
- Transparantiebeginsel: doorzichtigheid door middel van vast omschreven procedures die gevolgd moeten worden en verplichte aankondigingen (VO-raad, 2008: 3).

Dat de Europese aanbestedingsregels ingewikkeld zijn blijkt uit het nalevingspercentage van de regels bij aanbestedingen. In zowel 2002 als 2004 is hier onderzoek naar gedaan door

Significant, en hoewel de naleving in 2004 beter was dan in 2002 waren er nog altijd meerdere sectoren waarin de correcte naleving onder de 40% van het totaal lag (Significant, 2004: 8; Significant, 2005: 9). Overigens scoorden de kerndepartementen van het Rijk in 2004 het beste met een nalevingspercentage van 80-90% van het inkoopvolume en 70-80% van het aantal pakketten (Significant, 2005: 9). Toch was duidelijk dat er nog actie moest worden ondernomen om deze naleving op een hoger peil te krijgen voor alle sectoren die verplicht Europees moeten aanbesteden boven het drempelbedrag.

Mede daarom is besloten om te een nieuwe aanbestedingswet voor te stellen, die volgens minister Van der Hoeven "een eenduidig aanbestedingskader [vormt] voor alle aanbestedingen waarmee beoogd wordt een eind te maken aan de veelheid aan aanbestedingsreglementen die er momenteel is. Hierdoor zal het inzichtelijker worden welke regels gevolgd moeten worden." (Van der Hoeven, 2007: 4) Hoewel de wet in 2006 met algemene stemmen werd aangenomen door de Tweede Kamer (NRC, 9 juli 2008), bleek dit in de Eerste Kamer niet te lukken aangezien zowel regeringspartij PVDA als de oppositiepartijen SP en D66 en een meerderheid van de VVD tegen stemden (Peeters, 9 juli 2008). Hierbij was het belangrijkste kritiekpunt dat het ging om een raamwet, waar nog een nadere uitwerking op zou moeten volgen. Andere punten van kritiek waren dat de wet te ingewikkeld en te gedetailleerd zou zijn (NRC, 9 juli 2008).

Ook van de kant van de ambtenaren zelf kwam veel kritiek. Enkele dagen voor de behandeling van de aanbestedingswet in de eerste kamer plaatste de Nederlandse Vereniging van Inkoopmanagement (hierna te noemen: NEVI) een paginagrote advertentie in de Volkskrant waarin het beklag werd gedaan over de wet. Deze advertentie was ondertekend door 250 inkopers, waaronder inkopers van gemeenten en zorginstellingen (Willems, 5 juli 2008). In de advertentie werd met name geklaagd over de gedetailleerdheid van de wet van in totaal 650 pagina's, en werd gesteld dat "de regels leiden tot een verlamming van de inkoopfunctie, een verspilling van overheidsgelden, en een toename van administratieve lasten en juridische procedures" (NEVI, 2008; zie bijvoorbeeld ook Van der Horst & Van Weele, 2008).

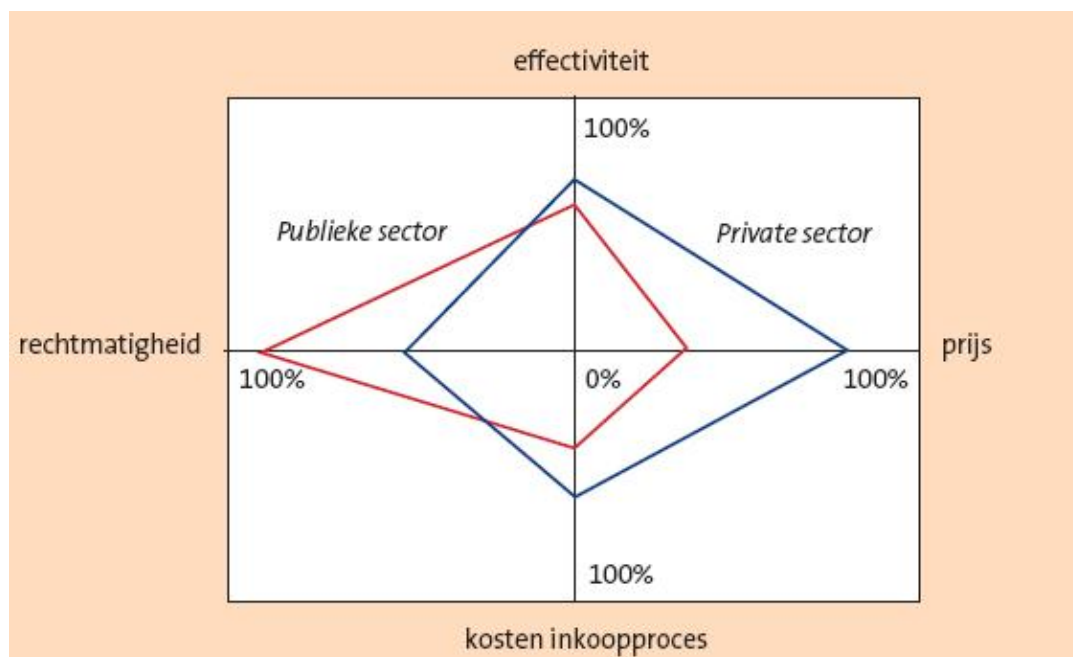
Duidelijk is dus dat, hoewel op het doel van (Europees) aanbesteden weinig is aan te merken, dit in de praktijk voor aanzienlijke problemen leidt. Met deze problemen hebben ook de inkopers direct te maken. Enerzijds kan dit bijvoorbeeld leiden tot een complexe werkomgeving, wat interessant kan zijn voor de werkinhoud, maar anderzijds kan dit ook leiden tot een steeds verdergaande juridificering. Dit wordt vaak als minder aantrekkelijk beschouwd.

Waarden

Een ander verschil tussen inkopen binnen de publieke sector en inkopen in de private sector is de waarden die spelen binnen de context van het inkoopproces. Het inkoopproces is een samenspel van een aantal factoren, namelijk:

- rechtmatigheid: het belang dat wordt gehecht aan het inkopen volgens de opgestelde of opgelegde regels en binnen de kaders van integriteit;
- kosten: het belang dat wordt gehecht aan de kosten die worden gemaakt om het product of de dienst in te kopen;
- prijs: het belang dat wordt gehecht aan de prijs van het ingekochte product of de dienst;
- effectiviteit: het belang dat wordt gehecht aan de mate waarin het ingekochte product of de dienst aan de verwachtingen van de klant voldoet (Brugman & De Rouw, 2007: 33-34).

In figuur 5, op de volgende pagina, zijn de verschillende factoren van het proces tegenover elkaar gezet. Hierin is te zien dat, waar de private sector zich met name richt op de prijs, en ook effectiviteit en de kosten van het proces een grote rol spelen, in de publieke sector rechtmatigheid veruit het belangrijkste is en prijs een veel minder grote rol speelt. Een reden hiervoor is dat inkopers binnen de overheid werken voor de publieke zaak en daarom ook publiek verantwoordelijk zijn. Wet- en regelgeving, zoals de Wet Openbaarheid van Bestuur en de comptabiliteitswet, moet deze verantwoordelijkheid borgen maar zorgt er ook voor de inkoop binnen de overheid minder flexibel wordt (Brugman & De Rouw, 2007: 34).



Figuur 5: Factoren van belang in het inkoopresultaat in de publieke en private sector (Bron: Brugman & De Rouw, 2007: 34)

Echter, dat rechtmatigheid belangrijk is in de publieke sector, betekent niet dat de andere factoren dat niet zijn. Rijksinkopers werken immers met belastinggeld, dus zijn ook zowel de prijs als de kosten belangrijk. En uiteraard kan ook de effectiviteit niet uit het oog verloren worden. Immers, als een product of een goed rechtmatig is ingekocht, en tegen een gunstige prijs en met weinig kosten, maar het voldoet niet aan de eisen die zijn gesteld door de klant, dan kan er nauwelijks worden gesproken van een geslaagd inkoopproces. In sommige gevallen zijn de waarden zelf tegenstrijdig. Duidelijk is in ieder geval dat door de context van de overheid er andere factoren belangrijk zijn binnen het inkoopproces en het eindresultaat.

Daarnaast kan worden gesteld dat er ook nog andere doelen belangrijk zijn bij inkoop bij het Rijk. "Het gaat bij inkoop vaak om doelstellingen als het stimuleren van een open markt, het verbeteren van het milieu, kwaliteit van leven en het geven van openheid en verantwoordingen van processen." (Brugman & De Rouw, 2007: 34) De diversiteit aan doelen en waarden die spelen voor een inkoper bij het Rijk, maken het werk voor hem of haar inhoudelijk complex.

Duurzaam inkopen

Duurzaamheid is in de gehele wereld een thema dat steeds vaker en hoger op de agenda staat. Dit is eigenlijk begonnen met de VN-conferentie over milieu in 1992 in Rio de Janeiro (VROM, 2008b). Onder duurzaamheid kan worden verstaan: "het voorzien in de behoefte van de huidige generatie zonder daarmee voor toekomstige generaties de mogelijkheden in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien." (VROM, 2008b).

Duurzaamheid heeft ook een steeds grotere rol binnen de bedrijfsvoering, en daarmee ook de inkoop, van de Nederlandse overheid in het algemeen, en dus ook bij het Rijk. Om het goede voorbeeld te geven is voor het Rijk het doel gesteld om in 2010 100% duurzaam in te kopen (Cramer, 2007: 1). Het is de bedoeling om hiervoor duurzaamheidscriteria op te stellen (VROM, 2008a). Er zijn in totaal meer dan 80 productgroepcriteria, waarvan voor sommigen de criteria al zijn opgesteld, maar voor anderen moet dit nog worden gedaan. Bij duurzaamheidscriteria moet worden gedacht aan eisen op het gebied van milieu, bijvoorbeeld betreft klimaat, luchtkwaliteit, geluid, afvalbeheer etc., maar ook eisen op het gebied van sociale aspecten, bijvoorbeeld betreft kinderarbeid en mensenrechten (SenterNovem, 2008).

In 2006 is in de Rapportage Duurzame Bedrijfsvoering Overheden 2006 ook gekeken in hoeverre er op dat moment duurzaam werd ingekocht. Op dat moment werden bij 50% van

alle inkoop alle duurzaamheidscriteria toegepast, en voor nog eens 42% waren dat één of meerdere, maar niet alle, criteria. Op dat moment scoorden twee departementen, het ministerie van Landbouw, Natuur en Visserij en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, zelfs al een duurzaamheidsscore van 100%. Wel moet hierbij worden aangegeven dat maar een klein gedeelte van de productgroepen zijn opgenomen (VROM, 2008c).

In ieder geval is duidelijk dat het doel van een 100% duurzame inkoop in 2006 invloed heeft op het werk van inkopers. Zeker in deze transitiefase waarin de duurzaamheidscriteria nog niet voor alle productgroepen bekend zijn, en zelfs nog hulp nodig is bij de ontwikkeling, maakt dit het werk van inkopers complex.

Categoriemanagement

Eén van de stappen die is genomen om te komen tot een verdere professionalisering van inkoop bij de Rijksoverheid is het invoeren van categoriemanagement. Onder categoriemanagement kan worden verstaan: "het in kaart brengen en rubriceren van alle inkoopuitgaven om vervolgens per uitgavencategorie specifieke inkoopdoelstellingen vast te stellen" (Brugman, 2007). Het gaat daarbij niet alleen om de daadwerkelijke inkoop, maar om de gehele levenscyclus van het product of dienst, van de formulering van de behoefte tot aan het contractbeheer en de evaluatie (Eilander, 2009). Bij categoriemanagement is het de bedoeling dat ministeries onderling taken gaan verdelen en zich gaan specialiseren binnen de verschillende categorieën producten en diensten die worden ingekocht bij het Rijk (Regiebureau Inkoop Rijksoverheid, 2007: 1).

Hoewel categoriemanagement in de (Nederlandse) private sector al langer bestaat, is het concept voor de Nederlandse publieke sector nieuw. Daarnaast is de situatie voor de Rijksoverheid "in vele opzichten totaal onvergelijkbaar met die van grote multinationale ondernemingen in de private sector" (Van der Knaap, 2007: 2). Op het moment is men binnen de Rijksoverheid bezig met de ontwikkeling van categoriemanagement, en hier valt nog werk te verzetten. Wel is duidelijk dat de invoering van categoriemanagement invloed kan hebben op het werk van inkopers bij het Rijk.

Eenzijds betekent dit namelijk dat de inkoper niet afwacht tot de behoefteformulering al is gedaan, en alleen een opdracht op het bureau krijgt en deze uitvoert (daarmee overigens niet implicerend dat dit nu altijd wel het geval is), maar eerder in het proces wordt betrokken en zoekt naar mogelijk andere invullingen van de ontstane behoefte. Anderzijds heeft dit ook gevolgen voor de hoeveelheden die moeten worden ingekocht. Immers, het inkopen voor één ministerie of dienst is anders dan het inkopen voor meerdere ministeries, al hoewel er vele aspecten meespelen in de vraag in hoeverre dit precies anders is. Wel is duidelijk dat de invoering van categoriemanagement invloed kan hebben op de complexiteit van het werk, het gevraagde vermogen tot samenwerken met de interne klant en eventueel ook binnen een projectteam, een hogere werkdruk (doordat de druk evenredig met de grootte van de aankoop kan stijgen) etc. Hoewel dit op het moment niet direct relevant is, kan dit wel invloed hebben op de toekomstige arbeidssituatie van inkopers binnen het Rijk, en daardoor mogelijk ook kansen bieden voor het behoud van personeel.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In hoofdstuk 1 is naar voren gekomen dat er een relatief groot tekort is aan hoogopgeleide inkopers bij het Rijk. Aan de kant van de werving worden al inspanningen ondernomen op dit gebied, maar het is ook belangrijk om te achterhalen wat de redenen zijn van personen binnen deze doelgroep om te vertrekken naar de private sector, om deze uitstroom waar mogelijk en gewild zoveel mogelijk te kunnen voorkomen. Om de uitstroommotieven in beeld te kunnen brengen, zal in dit hoofdstuk een theoretisch kader worden gepresenteerd. "Onder een theoretisch kader wordt een aantal, mogelijk op empirische bevindingen gebaseerde, veronderstellingen en hypothesen verstaan die vóór het empirisch onderzoek zijn geformuleerd en die iets zeggen over het mogelijke antwoord op de vraagstelling." (Maso & Smaling, 1998: 21)

In het theoretisch kader zal worden ingegaan op de concepten die in dit onderzoek centraal staan. Door gebruik te maken van literatuur die betrekking heeft op het onderwerp dat in dit onderzoek wordt bestudeerd, zullen de belangrijkste begrippen en concepten worden gedefinieerd en toegelicht. Daarnaast zullen op verschillende plaatsen data worden aangehaald die een mogelijke voorspelling kunnen vormen voor de resultaten die uit het empirische gedeelte van dit onderzoek kunnen volgen. In dit hoofdstuk worden ook verbanden gelegd tussen de verschillende concepten. Het hoofdstuk is daarom besloten met het conceptueel model, waarin de verwachte verbanden grafisch zijn weergegeven. In de laatste paragraaf zijn ook de hypothesen geformuleerd.

3.1 Arbeid en de arbeidssituatie

Dit onderzoek heeft betrekking op de (beleving van de) arbeidssituatie van een bepaalde groep werkenden. Het is daarom belangrijk om eerst in te gaan op het begrip arbeid en de aspecten van de arbeidssituatie.

Arbeid is een moeilijk af te bakenen en te definiëren begrip (zie bijvoorbeeld Benschop, 2008). Mok (1994: 37) definieert arbeid als "alle bezigheden die nut opleveren voor degene die haar verricht, voor zijn of haar naaste omgeving en/of voor de samenleving als geheel." Deze definitie is echter dermate breed dat het onmogelijk is om bijvoorbeeld arbeid en vrijetijdsactiviteiten van elkaar te scheiden (Van der Parre, 1996: 49; Van Ouytsel & Vanderweyden, 2001: 7). Daarnaast kan onder deze definitie ook vrijwilligerswerk vallen, terwijl dit soort werk in het kader van deze studie niet relevant is.

In dit geval is een goed bruikbare omschrijving van het begrip arbeid "een activiteit, verricht tegen betaling onder vastgelegde voorwaarden en omstandigheden waarbij in principe sprake is van boven- en ondergeschiktheid en die inhoudelijk wordt vormgegeven met de omschrijving van de functie." (Van der Parre, 2003: 87-88) In tegenstelling tot de definitie van Mok richt deze definitie zich specifiek op de ruilrelatie tussen het verrichten van arbeid en de vergoeding hiervoor, waardoor vrijetijdsactiviteiten en andere activiteiten, zijn uitgesloten.

Daarnaast zijn uit deze definitie vier kenmerken van de arbeidssituatie af te leiden, namelijk:

- de arbeidsinhoud: hierbij gaat het bijvoorbeeld om het niveau van het werk;
- de arbeidsomstandigheden: hierbij gaat het om de omstandigheden waaronder het werk wordt verricht, te denken valt aan de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de werknemer;
- de arbeidsverhoudingen: hierbij gaat het om de relaties die tijdens de werkzaamheden worden aangegaan, bijvoorbeeld die met de collega's en leidinggevende;
- de arbeidsvoorwaarden: hierbij gaat het zowel om primaire arbeidsvoorwaarden, zoals het salaris en de werktijden, als om secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals verlof- en vakantieregelingen en opleidings- en carrièremogelijkheden² (Steijn & De Witte, 1992: 89-92; Van der Parre, 1996: 48-51; Steijn, 2001: 85-86).

² Door sommige auteurs (zie bijvoorbeeld Van der Steege, 2004; Winnink, 2002: 12) wordt ook de categorie tertiaire arbeidsvoorwaarden onderscheiden, wat de verdeling tussen de verschillende soorten arbeidsvoorwaarden weer anders maakt.

Deze vier kenmerken zijn op elke arbeidssituatie toepasbaar, maar niet elke werkende waardeert de kenmerken op dezelfde manier. Daarom is het belangrijk om in te gaan op het begrip arbeidsoriëntaties.

3.2 Arbeidsoriëntaties

Verschillende (groepen) mensen kennen een verschillend belang toe aan bepaalde aspecten van de werksituatie. Het belang dat aan deze specifieke werkaspecten wordt gehecht, worden arbeidsoriëntaties genoemd (Van Hoof, Bruin, Schoemaker & Vroom, 2002: 7). Van der Parre (1996: 53) definieert deze als “de voorkeuren die individuele en groepen werkenden hebben ten aanzien van de verschillende kenmerken van arbeidssituaties.”

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke arbeidsoriëntaties. “Bij het eerste ligt het accent op waarden die *in de arbeid zelf gelegen zijn*, ... bij het tweede ligt het accent op waarden die gerealiseerd kunnen worden met het *resultaat van de arbeid*.” (Godschalk, 1998: 123) Tot de extrinsieke arbeidsoriëntaties wordt naast de oriëntatie op arbeidsvoorwaarden ook de oriëntatie op arbeidsomstandigheden gerekend; de oriëntatie op de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen worden tot de intrinsieke arbeidsoriëntaties gerekend (Bruyns, 1972: 161 in Van der Parre, 1996: 55; Godschalk, 1998: 123).

Daarnaast kan er onderscheid worden gemaakt tussen egocentrische oriëntaties en sociocentrische oriëntaties, die het verschil vormen tussen de beide intrinsieke en extrinsieke oriëntaties (Berting & De Sitter, 1971: 102). “In de egocentrische oriëntaties staat het individu centraal dat zich in de arbeid moet kunnen ontplooiën en wiens arbeidsprestaties billijk moeten worden beloond.” (Van der Parre, 1996: 55) In de sociocentrische oriëntaties staat de arbeid als product van en aanleiding tot sociaalhandelen centraal (Van der Parre, 1996: 55).

Op grond van de tweedelingen intrinsiek-extrinsiek en egocentrisch-sociocentrisch, kan nu een onderscheid worden gemaakt naar vier verschillende arbeidsoriëntaties, die samenvallen met de vier kenmerken van de arbeidssituatie.

	Intrinsiek	Extrinsiek
Egocentrisch	Arbeidsinhoudoriëntatie	Arbeidsvoorwaardenoriëntatie
Sociocentrisch	Arbeidsverhoudingenoriëntatie	Arbeidsomstandighedenoriëntatie

Tabel 1: De vier arbeidsoriëntaties (Bron: Van der Parre, 1996: 56)

Gezien de focus op hoger opgeleiden in dit onderzoek is met name die doelgroep interessant. In het verleden is gebleken dat deze groep “meer belang [toekent] aan de intrinsieke kenmerken van arbeid dan aan de extrinsieke kenmerken” (Van der Parre, 1996: 68). Hoogopgeleiden hebben dan ook een sterkere oriëntatie op de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen (MOW, 1987: 262; Zanders, 1993: 141; Godschalk, 1998: 123-124).

Ook recent onderzoek bewijst dit. Uit de resultaten van het TNO Arbeidssituatie survey blijkt bijvoorbeeld dat onder hoogopgeleiden uitdagend werk (waaronder bijvoorbeeld interessant werk en variatie in het werk vallen) en het sociale aspect (waaronder bijvoorbeeld goede collega's en goede leiding vallen) met ruime voorsprong het hoogst scoren (Bakhuys Roozeboom, De Vromer, Smulders & Van den Bossche, 2007: 11). Deze aspecten sluiten nauw aan bij respectievelijk de arbeidsinhoudoriëntatie en de arbeidsverhoudingenoriëntatie. Aan de arbeidsvoorwaarden wordt minder belang toegekend (Bakhuys Roozeboom et al., 2007: 11). Hetzelfde onderzoek uit 2000 laat zien dat interessant werk veruit als het belangrijkste werkaspect wordt gezien door hoogopgeleiden. Aan arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden werd aanzienlijk minder belang toegekend (Van Hoof, 2002: 26-28)

De resultaten uit de arbeidsmarktmonitor Rijk laten eenzelfde beeld zien. Hierin is gevraagd naar de belangrijkste aspecten waaraan een baan moet voldoen. Volgens de respondenten zijn een goede sociale sfeer en een stimulerende werkinhoud de belangrijkste aspecten van de arbeidssituatie. Respectievelijk 97,6% en 94,9% noemt dit als een belangrijk of erg belangrijk kenmerk van een baan (BZK, 2005a: 30, 53).

3.3 Arbeidssatisfactie

In de wetenschappelijke literatuur wordt tevredenheid over de werksituatie vaak aangeduid als arbeidssatisfactie. In diezelfde literatuur zijn verschillende definities van arbeidssatisfactie. Van der Parre (1996: 111) stelt dat arbeidssatisfactie in de meest algemene omschrijving "de mate van tevredenheid van een werkende met haar of zijn arbeidssituatie [is]." De Jong (1990: 3) definieert het als "de mate waarin men tevreden is met het beroep." Van der Ploeg & Scholte (2003a: 3) op hun beurt definiëren arbeidssatisfactie als "een attitude gebaseerd op een evaluatie van relevante aspecten van het werk en de werksituatie." Hier wordt deze laatste definitie gehanteerd, aangezien deze zich zowel richt op de *relevante* aspecten, wat aansluit bij de arbeidsoriëntaties, als op de *werksituatie* zelf. In andere woorden zijn voor de arbeidssatisfactie niet alleen de aanwezige kenmerken van het werk of de werksituatie belangrijk, maar ook de behoeften en verwachtingen van de medewerker. Dat betekent dan ook dat in dezelfde situatie de ene medewerker meer of minder tevreden kan zijn dan een andere medewerker (Steijn, 2004: 292), omdat de verwachtingen onderling kunnen verschillen.

Dit sluit aan bij bijvoorbeeld de denkbeelden van Locke (1976) dat niet alleen de beleving van een bepaald aspect belangrijk is voor de arbeidssatisfactie, maar ook het belang ervan, en de discrepantie tussen de twee (Mobley & Locke, 1970: 464). Furnham (2005: 300) verwoordt het als volgt: "Locke argued that job satisfaction [is] closely related to whether or not work provides people what they *want, desire or value.*"

Uit het voorgaande valt op te maken dat er in principe drie variabelen zijn die invloed kunnen hebben op de arbeidssatisfactie: de arbeidsoriëntaties, de kenmerken van de arbeidssituatie en de fit tussen beide. Hierna zal afzonderlijk op deze punten worden ingegaan.

3.3.1 *Arbidsoriëntaties & arbeidssatisfactie*

In de vorige paragraaf is al aangegeven dat arbeidsoriëntaties de voorkeuren zijn die mensen op het gebied van werkaspecten hebben. Deze voorkeuren kunnen, zowel direct als interacterend met de arbeidssituatie (hierover meer in paragraaf 3.3.3), invloed hebben op de arbeidssatisfactie (Watson & Meiksins, 1991: 145). Hier zal kort worden ingegaan op het directe effect.

Watson & Meiksins (1991: 145) stellen dat "work values do have an independent effect on job satisfaction." Dit effect is volgens hen wel zwak en negatief. Ze concluderen: "If an individual values something highly, he or she is likely to be less satisfied" (Watson & Meiksins, 1991: 145). Hun verklaring hiervoor is dat hoe hoger het belang is dat aan een bepaald aspect wordt toegekend, hoe moeilijker dit te verwezenlijken zal zijn (Watson & Meiksins, 1991: 145).

Uit onderzoek is inderdaad gebleken dat er een verband is tussen arbeidsoriëntaties en arbeidssatisfactie. Hoewel dit verband niet sterk is, is het wel significant. In het onderzoek van Kalleberg (1977) is het verband tussen intrinsieke arbeidsoriëntaties en de arbeidssatisfactie het sterkst. Dit verband blijkt wel negatief. Knoop (1994) komt tot dezelfde conclusies.

Eenzelfde beeld laat onderzoek van Drummond & Stoddard (1991) zien. Enkele aspecten die behoren tot de intrinsieke arbeidsoriëntaties hebben een negatief significant verband met de arbeidssatisfactie. Er zijn echter ook enkele aspecten die geen verband hebben. De extrinsieke arbeidsoriëntaties hebben geen significant verband met de arbeidssatisfactie.

Gesteld kan dus worden dat er volgens de literatuur een (zwak, maar significant) verband is tussen de intrinsieke arbeidsoriëntaties en de arbeidssatisfactie.

3.3.2 *Arbeidssituatie & arbeidssatisfactie*

De kenmerken van de arbeidssituatie kunnen, ongeacht wat voor belang er aan gehecht wordt, direct invloed hebben op de arbeidssatisfactie. Denk bijvoorbeeld aan een te hoge werkdruk, een te laag salaris of een slechte relatie met een collega. In deze paragraaf zal per kenmerk van de arbeidssituatie, zoals beschreven in paragraaf 3.1, worden besproken wat de

invloed is op de arbeidssituatie. Begonnen zal worden met de arbeidsinhoud, waarna de arbeidsomstandigheden, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden volgen.

Arbeidsinhoud

In veel onderzoeken wordt er een sterk verband gevonden tussen (aspecten van) de arbeidsinhoud en de arbeidssatisfactie (Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985). Zo vindt Ting (1997) een sterk positief verband tussen het kunnen gebruiken van vaardigheden en capaciteiten in het werk en arbeidssatisfactie. Ook het causale verband tussen complexiteit van het werk en arbeidssatisfactie is meermaals aangetoond door onderzoek (Weiss, 1985; Arvey, Bouchard, Segal & Abraham, 1989; Blau, 1999; Melamad, Fried & Froom, 2001). Opvallend is wel dat hierbij de richting van het verband verschilt, de studie van Weiss (1985) laat een negatief verband zien tussen een verhoging van de complexiteit en de arbeidssatisfactie, wat overigens te maken kan hebben met het gegeven dat zijn respondenten een groep semi-geschoolde productiemedewerkers zijn, terwijl de overige onderzoeken een positief verband vinden. Sousa-Poza & Sousa-Poza (2000a) vinden in een onderzoek een relatief sterk significant positief verband tussen het hebben van een interessante baan en arbeidssatisfactie. Mekkelholt & Hartog (1990) vinden in hun onderzoek een verband tussen de gevarieerdheid van het werk en tevredenheid met het werk.

Arbeidsomstandigheden

"In het algemeen wordt verondersteld en ook empirisch bevestigd, dat fysiek belastende arbeidsomstandigheden een bron van ontevredenheid met de arbeidssituatie vormen." (Van der Parre, 1996: 113) Zo vinden Sousa-Poza & Sousa-Poza (2000a; 2000b) een verband tussen een vermoeiende baan, een fysiek veeleisende baan en een gevaarlijke baan en arbeidssatisfactie. Al deze verbanden zijn negatief, wat dus duidt op minder tevredenheid als een baan vermoeiender, fysiek veeleisender of gevaarlijker is. Met name het hebben van een vermoeiende baan leidt tot een vermindering van de satisfactie. Een zelfde conclusie trekken Mekkelholt & Hartog (1990). Zij stellen na onderzoek dat "de fysieke zwaarte van het werk, het lawaainiveau en de mate waarin het werk vuil en/of ongezond is naar voren [komen] als sterk significante factoren die de tevredenheid met de baan beïnvloeden" (Mekkelholt & Hartog, 1990: 331). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat ook het stijgen van de werkdruk leidt tot een vermindering van de arbeidssatisfactie (Currivan, 1999; Gaertner, 1999). In Nederlands onderzoek vinden ook Gesthuizen & Dagevos (2005) de relatie tussen de ervaren werkdruk en arbeidssatisfactie.

Arbeidsverhoudingen

Uit onderzoek is gebleken dat de verhoudingen binnen de arbeidssituatie invloed hebben op de arbeidssatisfactie. Zo vinden Sousa-Poza & Sousa-Poza (2000a) de relatie met het management/de leidinggevende als één van de belangrijkste determinanten van arbeidssatisfactie. Ook zelfstandigheid en een goede relatie met collega's beïnvloeden de arbeidssatisfactie. Currivan (1999) vindt dezelfde drie significante determinanten van arbeidssatisfactie. Datzelfde geldt ook voor Gaertner (1999), al zijn de relaties hier zwak, doch wel significant. Ting (1997) vindt de relatie met de direct leidinggevende en de collega's als belangrijke determinanten van arbeidssatisfactie. Daarnaast wordt voor autonomie/zelfstandigheid ook in veel andere onderzoeken een significant verband met arbeidssatisfactie gevonden (zie bijvoorbeeld Agho, Mueller & Price, 1993; Reiner & Zhao, 1999).

Arbeidsvoorwaarden

"In het algemeen wordt aangenomen dat betere arbeidsvoorwaarden (o.a. meer inkomen) ook leiden tot meer arbeidssatisfactie." (Van der Parre, 1996: 113) Dit blijkt ook uit onderzoek. Sousa-Poza & Sousa-Poza (2000a) concluderen bijvoorbeeld dat een hoog inkomen een positief effect heeft op arbeidssatisfactie. Mekkelholt & Hartog (1990) vinden na onderzoek dat de relatieve hoogte van het loon kan bijdragen of afdoen aan de arbeidssatisfactie, al is het effect wel gering. Sloane & Williams (2000) concluderen na onderzoek dat zowel de absolute als relatieve hoogte van het salaris een significante invloed heeft op de arbeidssatisfactie.

Verder zijn er in verschillende onderzoeken positieve significante verbanden gevonden tussen secundaire arbeidsvoorwaarden zoals carrièremogelijkheden (Gaertner, 1999; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000a) en trainingsmogelijkheden (Siebern-Thomas, 2005; Jones, Jones, Latreille & Sloane, 2008) en arbeidssatisfactie.

Concluderend kan dus worden gesteld dat uit onderzoek blijkt dat alle vier kenmerken van de arbeidssituatie een onafhankelijk en direct effect hebben op de arbeidssatisfactie. Over het algemeen wordt gesteld dat de intrinsieke aspecten van de arbeidssituatie, en dan met name de arbeidsinhoud, de grootste invloed hebben op de arbeidssatisfactie (Huang & Van der Vliert, 2003), maar zoals hierboven al blijkt hebben ook de beleving van de arbeidsomstandigheden en –voorwaarden in veel onderzoeken invloed op de arbeidssatisfactie.

3.3.3 Fit & arbeidssatisfactie

Naast de afzonderlijke effecten van de arbeidsoriëntaties en de arbeidssituatie op de arbeidssatisfactie, is er, zoals eerder al aangegeven, ook een interactie-effect van de twee. Om dit effect op de arbeidssatisfactie te verklaren heeft Van der Parre (1996: 119-121) het schema in tabel 2 opgesteld. Uitgangspunten zijn de arbeidsoriëntaties en de kenmerken van de werksituatie.

	Zwakke arbeidsoriëntatie	Sterke arbeidsoriëntatie
Aanwezigheid aspect	+	++
Afwezigheid aspect	-	--

Tabel 2: Verwachte verschillen in arbeidssatisfactie (Bewerkt naar Van der Parre, 1996: 121)

Wanneer iemand een bepaald aspect belangrijk vindt in een baan (sterke arbeidsoriëntatie) en dit ook terugvindt in de baan (aanwezigheid aspect), zal dit sterk bijdragen aan de arbeidssatisfactie. Er is dan sprake van een goede fit tussen het belang van een bepaald aspect, en de beleving ervan. Andersom echter, als iemand iets graag ziet in een baan (sterke arbeidsoriëntatie), maar dit niet terugvindt (afwezigheid aspect), dan zal dit een sterk negatief effect hebben op de arbeidssatisfactie. Dan is er sprake van een misfit.

Daarnaast zijn er nog twee tussenvarianten, waarin iemand een zwakke arbeidsoriëntatie heeft op een bepaald aspect, en dit aspect ook aanwezig is, wat beperkt zal bijdragen aan de arbeidssatisfactie, of dit aspect niet aanwezig is, wat een beperkt negatief effect zal hebben op de arbeidssatisfactie.

Van der Parre (1996) heeft de veronderstellingen in de tabel zelf ook getoetst. Uit zijn onderzoek blijkt dat de kenmerken van de arbeidssituatie voor een belangrijk deel de mate van arbeidssatisfactie bepalen. Ook de arbeidsoriëntaties bepalen mede de arbeidssatisfactie: "naarmate de oriëntaties op respectievelijk de arbeidsinhoud, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsomstandigheden sterker worden, neemt eveneens de tevredenheid met de arbeidssituatie toe" (Van der Parre, 1996: 130). Naast deze twee afzonderlijke effecten, is er ook een interactie-effect tussen de twee: "generaliserend gesteld, blijkt de arbeidssatisfactie toe te nemen wanneer zowel de arbeidsoriëntaties in sterkte toenemen en de arbeidssituatie meer ... van een kenmerk bevat. Omgekeerd neemt de arbeidsdissatisfactie toe, naarmate de arbeidsoriëntatie zwakker is en de arbeidssituatie minder van een kenmerk heeft" (Van der Parre, 1996: 131). De veronderstelde samenhang tussen de fit en de arbeidssatisfactie is dus inderdaad aanwezig, alhoewel niet geheel conform tabel 2.

Ook andere onderzoeken hebben het verband tussen de arbeidsoriëntaties, de arbeidssituatie en de arbeidssatisfactie aangetoond, al verschilt de manier van onderzoeken vaak wel van die van Van der Parre (1996). Evers, Ybema & Smulders (2006) vinden bijvoorbeeld dat zowel het belang als de beleving van interessant werk, door hen geoperationaliseerd met behulp van het begrip complexiteit, direct als via een significant interactie-effect invloed hebben op de arbeidssatisfactie. Hetzelfde geldt voor de aspecten variatie in het werk en baanzekerheid. Daarnaast hebben alle belevingsaspecten en ook enkele belangaspecten een significante

invloed op arbeidssatisfactie. Ook Boer, De Jonge & Hamers (2003) vinden dat een goede fit tussen arbeidsoriëntaties en werkkenmerken bijdraagt aan de arbeidssatisfactie.

3.4 Arbeidssatisfactie & verloopgeneidheid

Tevredenheid met de baan is belangrijk. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat tevreden medewerkers een hogere arbeidsproductiviteit hebben (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001), minder verzuim laten zien (Wanous & Lawler, 1972; Weiss, 1985; Brooke & Price, 1989; Steijn, 2003; Vrielink, Kloosterman & Van Kessel, 2004), etc. (Boomsma, 2001: 12; zie ook Vogelaar, 1990: 4-11). Des te belangrijker, in ieder geval voor dit onderzoek, wordt arbeidssatisfactie als wordt gekeken naar de relatie tussen arbeidssatisfactie en verloopgeneidheid. Verloopgeneidheid kan worden gedefinieerd als "de wens om van baan of van organisatie te veranderen. De wens kan zich uiten in het in gedachten ermee bezig zijn, het er actief iets aan doen en de verwachting dat men over een aantal jaren inderdaad vertrokken zal zijn." (Ten Horn, 1982: 194)

Van der Parre (1996: 139) stelt dat er in de mobiliteit van werkenden op de arbeidsmarkt grofweg drie fasen kunnen worden onderscheiden. De eerste is de intentie om van baan te willen veranderen, wat echter niet automatisch ook betekent dat mensen daadwerkelijk op zoek gaan naar ander werk. Het daadwerkelijke zoeken is dan ook de tweede fase. De derde fase is de selectiefase, waarin de werknemer interacteert met de nieuwe potentiële werkgever en de selectie plaatsvindt (Van der Parre, 1996: 139). Eigenlijk zou de daadwerkelijke mobiliteit als een vierde fase kunnen worden gezien. In dit onderzoek zal worden aangenomen dat de eerste drie fasen onder de verloopgeneidheid vallen.

In deze paragraaf zal worden ingegaan op het verband tussen de arbeidssatisfactie en de verloopgeneidheid. Ook zal worden ingegaan op uitzonderingen op de eerder aangetoonde verbanden tussen arbeidssatisfactie en verloopgeneidheid door goudzoekers en vastzittenden te bespreken.

3.4.1 Arbeidssatisfactie & verloopintentie

Zoals hiervoor al aangegeven bestaat verloopgeneidheid uit drie fasen. In deze paragraaf zal worden ingegaan op het verband tussen de arbeidssatisfactie en de verloopintentie.

Uit onderzoek is gebleken dat er een verband is tussen arbeidssatisfactie en verloopintentie. Zo vinden Sousa-Poza & Henneberger (2004) een sterk negatief verband tussen arbeidssatisfactie en de intentie tot verloop, in een multinationale analyse van 25 landen. In andere woorden betekent dat dus dat als de arbeidssatisfactie stijgt de verloopintentie zal dalen. Shields & Price (2002) vinden hetzelfde verband, maar bij een andere populatie, en hetzelfde geldt voor Böckerman & Ilmakunnas (2004), die gebruik maakten van Finse data.

3.4.2 Arbeidssatisfactie & zoekgedrag

Zoals eerder aangegeven hoeft het echter niet zo te zijn dat iemand die de intentie heeft voor verloop, ook daadwerkelijk iets doet met deze intentie en zoekgedrag gaat vertonen of daadwerkelijk mobiel wordt.

Er is echter wel een verband tussen arbeidssatisfactie en zoekgedrag: "Analyse laat zien dat er een verband is tussen arbeidstevredenheid en het zoeken naar een andere baan (naarmate men minder tevreden is, is men intensiever op zoek naar een andere baan)." (Steijn, 2003: 7). Dit verband is in veel onderzoeken aangetoond (zie bijvoorbeeld Keller, 1984; Carsten & Spector, 1987; Spector & Jex, 1991; Tett & Meyer, 1993; Timmerhuis & Vermeulen, 1993; Hellman, 1997; Böckerman & Ilmakunnas 2004; Vrielink, 2004, Delfgouw, 2005). Gesthuizen & Dagevos (2005: 40) stellen daarom niet voor niets dat discrepanties, een misfit tussen het belang en de beleving van een werkaspect, leiden tot arbeidsdissatisfactie, wat vervolgens sterk bijdraagt aan de kans op het zoeken naar een andere baan en werkgever (Gesthuizen & Dagevos, 2005: 40-41, 51).

3.4.3 De uitzonderingen: Goudzoekers en vastzittenden

Gesthuizen & Dagevos (2005) geven aan dat er op het gebied van arbeidssatisfactie en zoekgedrag vier typen werknemers zijn, namelijk:

- de gecommiteerde: ervaart geen discrepantie en zoekt niet;
- de goudzoeker: ervaart geen discrepantie maar zoekt wel;
- de vastzittende: ervaart wel discrepantie maar zoekt niet;
- de verbetering zoekende: ervaart wel discrepantie en zoekt wel (Gesthuizen & Dagevos, 2005: 42).

De meest logische groepen zijn de eerste en de vierde. De veronderstelling die uit de vorige paragraaf volgt is immers dat iemand waarvan de arbeidsoriëntaties en de arbeidssituatie op elkaar aansluiten geen discrepanties ervaart, en dus tevreden is en geen zoekgedrag vertoont. Iemand die wel discrepanties ervaart tussen de arbeidsoriëntaties en de arbeidssituatie zal ontevreden zijn en wel zoekgedrag vertonen. Echter, er blijken ook nog twee andere groepen te zijn.

Zo zijn er de goudzoekers, die ondanks dat ze geen discrepanties ervaren, toch op zoek zijn naar een andere baan. De mensen die binnen deze groep vallen, met name mannelijke, hoogopgeleide en jongere medewerkers (Gesthuizen & Dagevos, 2005: 45), willen ondanks hun tevredenheid met de huidige baan, toch graag iets anders voor zichzelf en vertonen daarom alsnog zoekgedrag (Gesthuizen & Dagevos, 2005; Ruig & Bouwmeester, 2006: 21). Zo kan het zijn dat ze bijvoorbeeld niet genoeg (toekomstige) ontplooiingsmogelijkheden zien binnen hun huidige baan en daarom toch passief of actief op zoek zijn naar een nieuwe baan. In de Arbeidsmarktmonitor Rijk 1998 wordt gesteld dat "los van de kenmerken van de arbeidssituatie blijken mensen met een sterke behoefte aan verdere ontwikkeling en ontplooiing na verloop van tijd uit te gaan zien naar een andere baan voor nieuwe uitdagingen." (BZK, 1998: 35). Deze mobiliteitsgeneigdheid staat geheel los van andere variabelen, zoals de ontwikkelingskansen en ontplooiingsmogelijkheden in de huidige werksituatie (BZK, 2003: 36). Hieruit valt dus te concluderen dat de arbeidsinhoudoriëntatie, waaronder aspecten als ontplooiingsmogelijkheden en uitdagingen vallen, dus voor deze goudzoekers ook een direct effect heeft op de verloopgeneigdheid, die los staat van de arbeidssatisfactie.

Daarnaast zijn er de vastzittenden, personen die niet tevreden zijn in hun huidige baan, maar ook niet verwachten nog kans te maken voor een andere functie, en die dus als het ware vastzitten in hun huidige functie. In die gevallen kan er sprake zijn van het fuiksyndroom. Een werknemer heeft dan de perceptie dat er nauwelijks tot geen mogelijkheden zijn om verticaal en horizontaal door te stromen naar een andere functie (De Lange & Pardoel, 2005: 6).

Uit onderzoek blijkt dat de groep vastzittenden met name wordt gevormd door lager opgeleiden en ouderen (Gesthuizen & Dagevos, 2005: 43; Raad voor Werk en Inkomen, 2007: 47-51). Redenen die hiervoor kunnen zijn, zijn bijvoorbeeld dat intern verworven competenties en vaardigheden moeilijk zijn uit te drukken en te bewijzen bij een sollicitatie. Daardoor kunnen mensen binnen deze doelgroep het idee hebben dat ze te weinig kwalificaties hebben voor eventuele banen die ze zouden willen. Dit heeft zowel invloed op de inhoud van het werk (bijvoorbeeld minder complex dan in de huidige baan), als op slechtere arbeidsvoorwaarden (met mindere kwalificaties is het moeilijker om werk op eenzelfde niveau te krijgen, waardoor vaak ook het salaris zal dalen). Ook wordt gesteld dat laagopgeleiden over minder zoek- en sollicitatievaardigheden zouden bezitten (Raad voor Werk en Inkomen, 2007: 47-51). Let op dat het bovenstaande zeker niet feitelijk waar hoeft te zijn, maar dat dit wel de perceptie kan zijn van de betreffende groepen, die leidt tot het fuiksyndroom.

Uit het voorgaande mag duidelijk zijn dat er zeker een verband is tussen arbeidssatisfactie en verloopintentie en zoekgedrag. Wel moet daarbij worden aangetekend dat dit verband zeker niet in 100% van de gevallen opgaat. Immers, sommige ontevredenen zoeken niet naar werk terwijl dit wel verwacht kan worden, en sommige tevredenen zoeken juist wel naar werk, terwijl dit op basis van hun arbeidssatisfactie niet direct verwacht zou worden. Dit zijn belangrijke bevindingen om in het achterhoofd te houden voor het vervolg van het onderzoek.

In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op het verband tussen verloopgeneigdheid en daadwerkelijke externe mobiliteit.

3.5 Verloopgeneigdheid & mobiliteit

In de vorige paragraaf is aangetoond dat er een verband is tussen arbeidssatisfactie en verloopgeneigdheid. Deze geneigdheid hoeft echter niet direct iets te zeggen, als deze niet wordt omgezet naar daadwerkelijk verloop. In deze paragraaf zal er daarom worden ingegaan op het verband tussen verloopgeneigdheid en daadwerkelijke mobiliteit.

3.5.1 Verloopintentie, zoekgedrag & mobiliteit

Bij daadwerkelijk verloop, oftewel externe mobiliteit, wordt de wens om van baan te veranderen ook daadwerkelijk omgezet in vertrek uit de organisatie. Het is niet zo dat, zoals uit de definitie van verloopgeneigdheid al blijkt, iedereen die de neiging heeft tot verloop, ook daadwerkelijk de organisatie verlaat. Wel wordt verloopgeneigdheid gezien als een belangrijke voorspeller van daadwerkelijk verloop. Hier zal afzonderlijk worden ingegaan op de verloopintentie en het zoekgedrag.

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat "turnover intentions, i.e. an intention or desire to change job, is closely associated with job mobility." (Liljegren & Ekberg, 2008: 164). Veel onderzoeken laten dit verband ook zien.

Zo stellen Liljegren & Ekberg (2008: 167), na onderzoek onder 662 ambtenaren in Zweden, dat "turnover had a direct causal effect on job mobility: a high degree of intention to quit effects actual turnover." Mobley, Horner & Hollingsworth (1978) vinden na onderzoek onder ziekenhuispersoneel verloopintentie als belangrijkste voorspeller van daadwerkelijk verloop. Mobley, Griffeth, Hand & Meglino (1979: 515) stellen in een meta-analyse vast dat het verband tussen verloopintentie en verloop positief is, en dat de verloopintentie een belangrijke voorspeller is van daadwerkelijk verloop. Conclusie mag zijn dat het verband tussen verloopintentie en externe mobiliteit meermaals is vastgesteld en algemeen aanvaard is (zie verder bijvoorbeeld Newman, 1974; Steel & Ovalle, 1984; Tett & Meyer, 1993; Sager, Griffeth & Hom, 1998, Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

Er is ook een direct verband tussen zoekgedrag en daadwerkelijke mobiliteit. Zo stellen Hartog, Mekkelholt en Van Ophem (1988: 303), na onderzoek met behulp van drie verschillende datasets met Nederlandse data, dat "searching or not is a very relevant distinction in mobility behavior of individuals." Cornelißen (2008: 15) concludeert in zijn onderzoek, waarin hij gebruik maakt van een Duitse dataset met ruim 11.000 respondenten, dat "job search ... is an important predictor of actual job changes". Daarnaast zijn vele andere voorbeelden te vinden van onderzoeken waarin het verband tussen zoekgedrag en mobiliteit wordt gevonden (zie bijvoorbeeld Kraut, 1975; Presholdt, Lane & Mathews, 1987; Keith & McWilliams, 1999; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Kristensen & Westergård-Nielsen, 2004).

Al met al mag duidelijk zijn dat het verband tussen verloopgeneigdheid, zowel dat van de intentie tot verloop als het zoekgedrag, alom in de wetenschappelijke literatuur aanwezig is en op verschillende manieren en op verschillende tijdstippen door verschillende auteurs is bewezen. Omdat zoekgedrag dus belangrijk is voor de daadwerkelijke mobiliteit, zal hierna worden bekeken in hoeverre respondenten in bepaalde onderzoeken dit zoekgedrag ook vertonen.

3.5.2 Het zoekgedrag

Aangezien dit onderzoek zich richt op externe mobiliteit is het met name interessant om te zien hoeveel mensen die nu werkzaam zijn bij het Rijk een baan zoeken buiten het Rijk. In de arbeidsmarktmonitor Rijk uit 2005 is gevraagd naar de interesse van mensen in een andere functie of werkgever. Hieruit blijkt dat 5,4% van de mensen actief op zoek is naar een andere baan buiten het Rijk, en dat 21,4% van de mensen ook zeker interesse heeft in een baan bij een werkgever buiten het Rijk, maar op het moment geen activiteiten ondernemen om daar iets mee te doen (BZK, 2005a).

In het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek is ook gevraagd naar het zoekgedrag. In tabel 3, op de volgende pagina, is te zien dat het aantal mensen bij het Rijk dat niet op zoek is naar een andere baan is afgenomen in de periode 2003-2005. Er zijn dus meer mensen op zoek naar een andere baan, maar het grootste deel van de mensen zoekt bij dezelfde werkgever

naar een baan. Er kan hier vanuit worden gegaan dat onder dezelfde werkgever het huidige ministerie kan worden verstaan. Het percentage van de medewerkers dat bij een andere werkgever naar een nieuwe baan zoekt is ook toegenomen: van 13,8% in 2003 tot 15,9% in 2005. Hier vallen andere ministeries, andere overheidslagen maar ook de semi-publieke en private sector onder.

	Jaar	
	2003	2005
Niet op zoek	71,1 %	62,6 %
Zoekt bij dezelfde werkgever	19,4 %	29,0 %
Zoekt bij andere werkgever	13,8 %	15,9 %
Geen opgave (aantal personen)	1.110	2.190
Totaal	112.710	109.720

Tabel 3: Zoekgedrag binnen het Rijk in 2003 & 2005³ (Bron: BZK, 2005b: 111; BZK, 2007b: 59).

Niet alleen het aantal respondenten dat zoekt is interessant, maar ook de richting. Immers, als er onvrede is met een bepaald werkaspect maar het imago is wel dat dit werkaspect het beste of meeste aanwezig is binnen de Rijksdienst, dan is het logischer om ergens anders binnen de Rijksdienst te zoeken, dan om extern te gaan zoeken. Ontevredenheid over aspecten waarvan het idee leeft dat ze buiten de Rijksdienst beter zijn geregeld, zal waarschijnlijk tot extern zoekgedrag leiden.

In de Arbeidsmarktmonitor Rijk uit 2005 is onderzoek gedaan naar de verschillende aspecten van arbeidssatisfactie en het al dan niet (actief) zoeken naar een baan. Er zijn significante verbanden tussen misfit en zoekgedrag gevonden voor verschillende werkaspecten.

De grootste misfit, voor 77,4% van de respondenten, ligt op het gebied van de arbeidsvoorwaarden (BZK, 2005a: 30). Daarnaast blijkt er een significant verband te zijn tussen de fit op de arbeidsvoorwaarden en het zoekgedrag (BZK, 2005a: 32). Bij Rijksambtenaren leeft ook het imago dat de arbeidsvoorwaarden bij het bedrijfsleven beter zijn (BZK, 2005a: 46). Een misfit en ontevredenheid met de arbeidsvoorwaarden zal dus hoogstwaarschijnlijk leiden tot extern zoekgedrag.

Een andere grote misfit, voor 42,2% van de respondenten, ligt op het gebied van arbeidsinhoud (BZK, 2005a: 30). Ook hier blijkt een significant verband te zijn dus de (mis)fit en het zoekgedrag (BZK, 2005a: 31). Er kan worden gediscussieerd over wat er precies kan vallen onder werkinhoud, maar voor afwisselend werk is het imago van het ministerie beter dan het imago van het bedrijfsleven (BZK, 2005a: 46). Met enige voorzichtigheid kan worden gesteld dat een misfit op het gebied van de werkinhoud eerder zal leiden tot intern dan tot extern zoekgedrag.

De arbeidsverhoudingen zijn niet direct gemeten bij de Arbeidsmarktmonitor. Wel is de sfeer bevroegd, wat een aspect van de arbeidsverhoudingen is. Op dit punt wordt binnen het Rijk voor 34,6% van de mensen een misfit ervaren (BZK, 2005a: 30). Voor de sfeer wordt een significant verband gevonden tussen een (mis)fit en zoekgedrag (BZK, 2005a: 31). Ook zelfstandigheid kan onder de arbeidsverhoudingen worden geschaard. Hier wordt voor slechts 22,1% van de respondenten een misfit ervaren (BZK, 2005a: 30), maar er wordt geen significant verband gevonden tussen een (mis)fit en zoekgedrag (BZK, 2005a: 31). Daarnaast scoort het ministerie ook qua imago beter op dit punt: 63,4% van de respondenten verwacht dit bij het Rijk, 39,4% bij het bedrijfsleven (BZK, 2005a: 46).

Ook de arbeidsomstandigheden zijn niet direct gemeten. Wel is er gevraagd naar zowel een te lage als een te hoge werkdruk. Van de respondenten geven respectievelijk 39,8% en 8,7% een misfit te ervaren op het aspect te lage en te hoge werkdruk (BZK, 2005a: 30). Er wordt echter geen significant verband gevonden tussen een (mis)fit op dit gebied en zoekgedrag (BZK, 2005a: 34-35). Daarnaast blijkt ook nog eens dat het Rijk op het aspect tijdsdruk bijna

³ Totaal is meer dan 100%. Reden hiervan is dat respondenten konden kiezen voor meerdere opties.

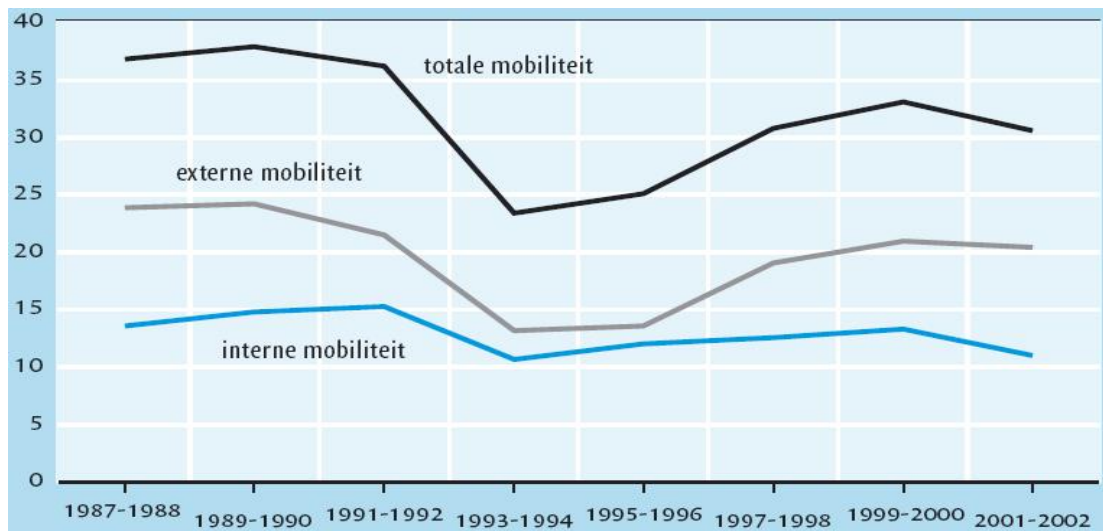
gelijk scoort als het bedrijfsleven, en op het aspect 'voldoende tijd' aanzienlijk beter (BZK, 2005a: 46).

3.6 Mobiliteit

In de vorige paragrafen is ingegaan op de factoren die kunnen leiden tot mobiliteit. In deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op wat mobiliteit precies is, en in hoeverre werknemers ook daadwerkelijk mobiel zijn.

Met arbeidsmobiliteit wordt bedoeld: het zich begeven van de ene naar de andere werkzame situatie, zonder dat de arbeidsmarkt wordt verlaten (Gesthuizen & Dagevos, 2005: 3). Er kan daarbij onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe mobiliteit. Interne mobiliteit is een verandering van functie binnen de huidige organisatie, externe mobiliteit betreft het aanvaarden van een baan bij een andere organisatie of het opstarten van een eigen onderneming (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2007: 26; Visser & Van der Meer, 2007: 17). Ook kan er onderscheid worden gemaakt tussen gedwongen en vrijwillige mobiliteit. Bij gedwongen mobiliteit is er bijvoorbeeld sprake van opheffing van de organisatie waarbinnen iemand werkzaam is of is er sprake van ontslag of beëindiging van een tijdelijk contract. Bij vrijwillige mobiliteit besluit een werknemer zelf om afscheid te nemen van de huidige organisatie en een baan bij een andere organisatie te aanvaarden.

"Elk jaar wisselen grote aantallen werkenden – zowel intern als extern, gedwongen en vrijwillig – van positie" (Gesthuizen & Dagevos, 2005: 3). In deze studie zal het gaan om de externe vrijwillige mobiliteit. Het externe gedeelte heeft betrekking op mobiliteit van de personen die het Rijk verlaten en een baan aannemen in de private sector (dit kan ook bij een detacheringsbureau zijn). Het vrijwillige gedeelte betreft mensen die zelf de beslissing maken om het Rijk te verlaten en een baan in de private sector aan te nemen. Bij gedwongen mobiliteit zijn de redenen voor vertrek immers, als het goed is, duidelijk voor de werkgever.



Figuur 6: Totale, externe en interne mobiliteit in Nederland, 1986-2002, in procenten van het aantal werkenden in loondienst (Bron: Gesthuizen & Dagevos, 2005: 11)

In figuur 6 is de verhouding tussen de totale, externe en interne mobiliteit te zien. Duidelijk is te zien dat de externe mobiliteit hoger ligt dan de interne mobiliteit. De mobiliteit hangt sterk samen met de conjunctuur. "In de voorbije vijftien jaren werden de hoogste cijfers voor de totale baanmobiliteit bereikt in jaren van hoogconjunctuur (1989-1990 en 1999-2000) terwijl het dieptepunt bij de korte recessie van 1993-1994 lag." (Visser & Van der Meer, 2007: 20) De reden hiervan is dat bij economische voorspoed de werkgelegenheid stijgt en veel mensen op zoek gaan naar een betere 'match' (bijvoorbeeld tussen opleiding en werk, of een baan met een betere beloning of minder reistijd). Dan neemt met name de externe mobiliteit toe, gemiddeld verandert ruim één op de tien werknemers in deze periode van baan terwijl dit in slechtere tijden slechts één op de zestien is.

Gesthuizen & Dagevos (2005) hebben in hun studie gekeken naar de verschillende soorten mobiliteit. Daaruit blijkt dat het met name hogeropgeleiden zijn die mobiel zijn (vanaf MBO-niveau). Ook blijkt dat de externe mobiliteit het grootste gedeelte van de totale mobiliteit vormt. Interessant om te zien is dat zij ook de verhouding gedwongen-vrijwillige mobiliteit hebben onderzocht. Vrijwillige mobiliteit beslaat veruit het grootste gedeelte van de mobiliteit, waarbij de verhouding gedwongen-vrijwillige mobiliteit het 'beste' is voor HBO'ers (Gesthuizen & Dagevos, 2005: 13, 21).

Als we uitsluitend kijken naar de externe mobiliteit bij het Rijk, kunnen de cijfers in tabel 4 worden gehaald uit de Personeels- en Mobiliteitsonderzoeken. Hierbij is echter geen onderscheid gemaakt tussen vrijwillige en gedwongen mobiliteit. Opvallend is dat het aandeel in de totale externe mobiliteit van lager opgeleiden aanzienlijk groter en dat van hoger opgeleiden kleiner is in 2005 dan in 2003. Dit zou te maken kunnen hebben met de verhouding gedwongen-vrijwillige mobiliteit en meer specifiek met de inkrimping van de Rijksdienst en ook met uitstroom via de FPU- en FPU-plus-regeling (BZK, 2006: 57).

	Jaar	
	2003	2005
Lager onderwijs	17,7 %	27,7 %
Middelbaar onderwijs	26,5 %	20,7 %
Hoger beroepsonderwijs	25,1 %	26,3 %
Wetenschappelijk onderwijs	30,7 %	25,4 %
Geen opgave	30	200
Totaal	7.850	10.270

Tabel 4: Externe mobiliteit bij het Rijk naar opleidingsniveau (Bron: BZK, 2005b: 91; BZK, 2007b: 47)

3.7 Motieven voor externe mobiliteit

Er is relatief veel onderzoek gedaan naar oorzaken van verloop. "Uit dat onderzoek blijkt in het algemeen dat de wens om een organisatie te verlaten mede wordt bepaald door de (on)tevredenheid met de baan" (Van Hoof et al., 2002: 34). Daarnaast worden ook geringe betrokkenheid van een individu bij de organisatie en de arbeidsmarktsituatie als redenen voor verloop genoemd (Van Hoof et al., 2002: 34; Van Dam & Thierry, 2001). Dit zijn echter zeer algemene aspecten, terwijl de specifieke motieven aanzienlijk interessanter zijn. Er zijn enkele onderzoeken waar naar de vertrekmotieven worden gevraagd. In deze paragraaf zullen enkele van deze onderzoeken worden aangehaald.

De resultaten van het Bereiks- en Arbeidsmarktonderzoek 2001 van VNU laten zien dat een gebrek aan uitdaging de belangrijkste vertrekreden is voor de groep hoogopgeleiden, dit geldt namelijk voor 50% van de respondenten. Daarna volgen salarisaspecten (39%), inhoudelijk oninteressante functie (35%), weinig carrière- en/of doorgroeimogelijkheden (34%) en het ontbreken van stimulerende leiding (31%). Minst genoemde vertrekredenen in het onderzoek van VNU waren de lage status van de functie, functie van weinig belang, geen mogelijkheid om parttime te werken, slechte reputatie van het bedrijf en weinig maatschappelijke relevantie (Van Hoof et al., 2002: 36).

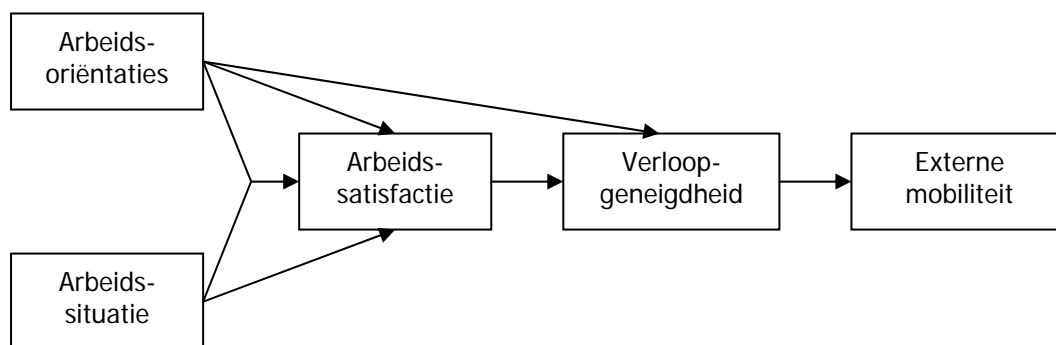
Als we kijken naar vertrekmotieven bij het Rijk, kan gebruik worden gemaakt van het eerder aangehaalde Personeels- en Mobiliteitsonderzoek. Bij het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2004 gaven uitgestroomde ambtenaren aan dat met name de arbeidsinhoud (voor 65% van de respondenten), het management (voor 62% van de respondenten) en de sfeer (voor 60% van de respondenten) belangrijke of heel belangrijke motieven zijn geweest om de baan te verlaten (BZK, 2005b: 25). In het onderzoek van 2006 vormden arbeidsinhoud (voor 64% van de respondenten), de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd (voor 62% van de respondenten) en de direct leidinggevende (voor 59% van de respondenten) een (heel) belangrijke reden om te vertrekken (BZK, 2007b: 18).

Uit deze resultaten kan worden geconcludeerd dat met name de arbeidsinhoud een belangrijk vertrekmotief is. Zowel bij het VNU-onderzoek (uitdaging en inhoud van de functie) als bij het

Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (arbeidsinhoud) komt de arbeidsinhoud bij de belangrijkste motieven voor. Ook de arbeidsverhoudingen (stimulerende leiding en het management) worden als belangrijke motieven gezien. Duidelijk is dus dat de intrinsieke aspecten van de arbeidssituatie een grote rol spelen in het vertrek, zeker voor hoogopgeleiden. Toch mogen ook de arbeidsvoorwaarden niet worden vergeten, aangezien deze bij het VNU-onderzoek ook voor veel mensen een belangrijke reden waren om te vertrekken.

3.8 Conceptueel model & formulering van de hypotheses

In de afgelopen paragrafen zijn de verschillende concepten beschreven die centraal staan in dit onderzoek beschreven. Daarbij is ook aangegeven welke verbanden er worden verondersteld tussen de verschillende concepten. In figuur 7, zijn deze nogmaals, grafisch, weergegeven.



Figuur 7: Conceptueel model

In paragraaf 3.1 hebben we gezien dat de kenmerken van de arbeidssituatie bestaat uit de 4 A's: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Het belang dat wordt gehecht aan de verschillende aspecten van de arbeidssituatie worden de arbeidsoriëntaties genoemd. Uit (een gering aantal) onderzoeken op dit gebied blijkt dat de intrinsieke arbeidsoriëntaties een direct en onafhankelijk effect kunnen hebben op de arbeidssatisfactie, de tevredenheid met de arbeidssituatie (Kalleberg, 1977; Knoop, 1994). De volgende hypothese is daarom geformuleerd.

Hypothese 1:

Een verhoging van het belang dat wordt gehecht aan de intrinsieke aspecten van de arbeidssituatie, zal leiden tot een verlaging van de arbeidssatisfactie.

Daarnaast is in paragraaf 3.3.2 aangetoond, aan de hand van eerdere onderzoeken, dat de kenmerken van de arbeidssituatie zelf een direct effect kunnen hebben op de arbeidssatisfactie (Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985; Tong, 1997; Currivan, 1999; Sousa-Pazo & Sousa-Pazo, 2000; Gesthuizen & Dagevos, 2005). De volgende hypotheses zijn daarom geformuleerd.

Hypothese 2:

Hoe meer ontplooiingsmogelijkheden en interessante aspecten binnen de arbeidssituatie, hoe hoger de arbeidssatisfactie zal zijn.

Hypothese 3:

Teveel werkstress zal leiden tot een lagere arbeidssatisfactie.

Hypothese 4:

Hoe beter de relatie met collega's en leidinggevende, hoe hoger de arbeidssatisfactie zal zijn.

Hypothese 5:

Hoe hoger het salaris, hoe hoger de arbeidssatisfactie zal zijn.

De arbeidsoriëntaties en kenmerken van de arbeidssituatie blijken niet alleen een onafhankelijk effect te hebben op de arbeidssatisfactie, maar ook een interactie-effect (zie paragraaf 3.3.3). Uit de literatuur blijkt dat een fit, een match tussen wat een persoon belangrijk vindt in de arbeidssituatie, en of die persoon het ook terugvindt, sterk zal bijdragen aan de arbeidssatisfactie. Een misfit echter, als een persoon iets belangrijk vindt, maar dit niet terugvindt in de arbeidssituatie, zal sterk afdoen aan de arbeidssatisfactie (Van der Parre, 1996). De volgende hypothesen zijn daarom opgesteld:

Hypothese 6:

Een fit op het gebied van de arbeidsinhoud zal positief bijdragen aan de arbeidssatisfactie, terwijl een misfit negatief zal bijdragen aan de arbeidssatisfactie.

Hypothese 7:

Een fit op het gebied van de arbeidsomstandigheden zal positief bijdragen aan de arbeidssatisfactie, terwijl een misfit negatief zal bijdragen aan de arbeidssatisfactie.

Hypothese 8:

Een fit op het gebied van de arbeidsverhoudingen zal positief bijdragen aan de arbeidssatisfactie, terwijl een misfit negatief zal bijdragen aan de arbeidssatisfactie.

Hypothese 9:

Een fit op het gebied van de arbeidsinhoud zal positief bijdragen aan de arbeidsvoorwaarden, terwijl een misfit negatief zal bijdragen aan de arbeidssatisfactie.

Het belang van arbeidssatisfactie ligt voor dit onderzoek met name in het feit dat, zoals al zeer vaak in de literatuur is bewezen, arbeidssatisfactie een belangrijk effect heeft op de verloopgeneigdheid. In andere woorden is uit veel verschillende onderzoeken, zie paragraaf 3.4.1 en 3.4.2, gebleken dat een stijging van de arbeidssatisfactie de verloopgeneigdheid zal dalen, terwijl een daling van de arbeidssatisfactie de verloopgeneigdheid zal doen stijgen (Keller, 1984; Spector & Jex, 1991; Hellman, 1997; Böckerman & Ilmakunnas, 2004; Sousa-Poza & Henneberger, 2004). De volgende hypothese is daarom opgesteld.

Hypothese 10:

Een verhoging van de arbeidssatisfactie zal leiden tot een daling van de verloopgeneigdheid, terwijl een verlaging van de arbeidssatisfactie de verloopgeneigdheid zal verhogen.

Toch is in paragraaf 3.4.3 ook gebleken dat er personen zijn die ongeacht hun tevredenheid met hun huidige arbeidssituatie open staan voor een nieuwe baan, de zogenaamde goudzoekers. Deze goudzoekers zijn altijd op zoek naar nieuwe uitdagingen en ontplooiingsmogelijkheden, ongeacht de kenmerken van hun huidige baan (Gesthuizen & Dagevos, 2005). De volgende hypothese is daarom opgesteld.

Hypothese 11:

Personen met een hoge intrinsieke oriëntatie op arbeid zullen ongeacht de tevredenheid met de huidige baan meer verloopgeneigdheid tonen, in de hoop een nieuwe baan met nieuwe uitdagingen en/of ontplooiingsmogelijkheden te vinden.

Ten slotte is, in paragraaf 3.5.1, gebleken dat verloopgeneigdheid een belangrijke voorspeller is van daadwerkelijk verloop. In andere woorden betekent dit dat als iemand verloopgeneigdheid is, de kans dat die persoon ook echt vertrekt uit de organisatie groot is (Kraut, 1975; Hartog, Mekkelholt & Van Ophem, 1988; Kristensen & Westergård-Nielsen, 2004; Cornelissen, 2008). Voor de doelgroep, hoogopgeleide inkopers, is de arbeidsmarkt gunstig, omdat daar een tekort aan is in alle sectoren binnen Nederland. De kans dat verloopgeneigdheid ook echt wordt omgezet naar externe mobiliteit is dus zeer groot. Daarom is de volgende hypothese opgesteld.

Hypothese 12:

Personen binnen de doelgroep die verloopgeneigdheid tonen, zullen ook daadwerkelijk mobiel worden.

Hoofdstuk 4: Operationalisering & verantwoording

In het vorige hoofdstuk, het theoretisch kader, zijn de concepten omschreven die centraal staan in dit onderzoek. Om deze concepten ook te kunnen waarnemen en meten is het nodig om deze te operationaliseren. Onder operationaliseren kan dan ook worden verstaan: "het vertalen van een begrip in handelingen (operaties) die men moet verrichten om in een gegeven geval te beslissen of het begrip van toepassing is of niet." (Kroes, 1996: 122)

In dit hoofdstuk zal de operationalisatie van het onderzoek worden beschreven. Echter, allereerst zullen, in de komende twee paragrafen, het karakter en de aanpak van het onderzoek worden toegelicht. Daarna volgt, in de derde paragraaf, de operationalisering van het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek en in de vierde paragraaf de operationalisering van het kwalitatieve gedeelte. Ten slotte volgt in de vijfde paragraaf de verantwoording van het onderzoek, waarbij onder andere wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit.

4.1 Karakter van het onderzoek

Dit onderzoek is deductief van aard. Daarmee wordt bedoeld dat dit onderzoek zich beweegt van algemene theorie naar specifieke gegevens (Billiet & Waege, 2006: 34). Allereerst is er, via de literatuur op het gebied, een theoretisch kader gecreëerd voor het onderzoek. Daarna is aangevangen met het verzamelen van de specifieke gegevens die nodig zijn om de doelstelling te beantwoorden. Hoe deze gegevens zijn verzameld, zal worden beschreven in de volgende paragraaf.

Er kan worden gesteld dat dit onderzoek een verklarende aard heeft. Bij verklarend onderzoek gaat het om het vaststellen van verbanden tussen variabelen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000/2004: 102). In dit onderzoek wordt gezocht naar een verklaring van de uitstroom van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk, waarbij onder andere wordt ingegaan op de verbanden tussen arbeidsoriëntaties en de werksituatie en arbeidssatisfactie, en tussen arbeidssatisfactie en verlooptgeneidheid. Op basis van de in het vorige hoofdstuk beschreven theorie zijn verwachte verbanden gevonden die zijn verwoord in hypothesen. Deze worden aan de hand van de kwantitatieve data statistisch getoetst en daarna verder uitgediept en geduid aan de hand van de empirische gegevens die worden verkregen tijdens de gesprekken met daadwerkelijk uit het Rijk uitgestroomde hoogopgeleide inkopers. Deze toetsingen en bevinden worden samengebracht om aan de hand daarvan de uitstroom te verklaren en om aanbevelingen te doen om dit waar nodig te voorkomen.

Ten slotte kan dit onderzoek als praktijkgericht worden gekarakteriseerd. Het gaat daarbij om het "doen van onderzoek voor de ontwikkeling, de uitvoering en de evaluatie van oplossingen voor praktijkproblemen die bestaan bij aanwijsbare personen, groepen of organisaties" (Boeije, 2005a: 71). Daarbij moet worden aangegeven dat het onderzoek is geïnitieerd vanuit de onderzoeker zelf, maar dat de resultaten ervan wel degelijk van nut kunnen zijn voor bepaalde groepen binnen de Rijksoverheid.

4.2 Aanpak van het onderzoek

In deze paragraaf zal kort worden beschreven hoe het onderzoek, dat uit een kwantitatief en een kwalitatief gedeelte bestaat, is aangepakt.

Het kwantitatieve gedeelte bestaat uit een secundaire (data)analyse. "Secondary analysis is a form of research in which the data collected and processed by one researcher are reanalyzed – often for a different purpose – by another." (Babbie, 2007: 277) In dit geval zal gebruik worden gemaakt van gegevens die zijn verzameld in het kader van de Arbeidsmarktmonitor Inkopers Rijk. Deze gegevens zullen worden gebruikt om antwoord te geven op de deelvragen en daarmee bij te dragen aan de beantwoording van de probleemstelling.

Er is ook een kwalitatief gedeelte aan het onderzoek toegevoegd, waarin in contact is getreden met personen die werkzaam zijn geweest als inkoper bij het Rijk, maar die inmiddels zijn uitgestroomd. Hierbij zijn kwalitatieve interviews worden afgenomen. "A qualitative interview is an interaction between an interviewer and a respondent in which the interviewer has a general plan of inquiry, including the topics to be covered, but not a set of questions that must be asked with particular words and in a particular order." (Babbie, 2007:

306) Er kan worden gesteld dat een kwalitatief interview eigenlijk een gesprek is waarin de interviewer een algemene richting geeft voor het gesprek en bepaalde onderwerpen aanbrengt en er door middel van vragen dieper op probeert in te gaan met de respondent (Babbie, 2007: 306). Dit worden ook wel semi-gestructureerde interviews genoemd, waarin de onderzoeker een lijst heeft met thema's en vragen die moeten worden behandeld, maar die niet in elk interview op dezelfde manier of volgorde terug hoeven te komen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000/2004: 257).

De empirische gegevens die zijn gebruikt in dit onderzoek zijn op verschillende momenten verzameld. Het kwantitatieve gedeelte van de data stamt uit 2006, toen het onderzoek voor de arbeidsmarktmonitor inkopers is verricht. De vragenlijsten hiervoor zijn in de maanden voorafgaand aan de publicatie verspreid. De eerste vragenlijst is ingevuld op 19 juni 2006, de laatste op 12 juli 2006.

De gegevens van het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek zijn verzameld in het tweede halfjaar van 2008 en in de eerste maand van 2009. Het eerste interview is afgenomen op 6 augustus 2008, het laatste op 12 januari 2009.

4.3 Operationalisering kwantitatieve gedeelte

In deze paragraaf zal de operationalisering van het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek worden beschreven. Hierbij zal allereerst worden ingegaan op het benaderen van de respondenten voor de arbeidsmarktmonitor inkopers 2006 en zullen enkele belangrijke karakteristieken van de populatie Rijksinkopers worden weergegeven.

Daarna zal de operationalisering worden beschreven zoals die gebruikt is tijdens de secundaire data-analyse. Uiteraard zal hier moeten worden aangesloten bij de operationalisering zoals deze gebruikt is voor de arbeidsmarktmonitor inkoop uit 2006. Achtereenvolgens zal worden ingegaan op de arbeidsoriëntaties, de kenmerken van de arbeidssituatie, fit-variabelen, arbeidssatisfactie en verloopgeneigdheid.

4.3.1 Onderzoekspopulatie en respondenten

In 2006 is er, door middel van een enquête en in samenwerking met de NEVI, een arbeidsmarktmonitor gehouden onder de inkopers bij het Rijk, de overige overheden en het bedrijfsleven. De inkopers kregen hierbij een enquête opgestuurd via de e-mail, en konden deze ingevuld weer retourneren. Het aantal respondenten, met bepaalde kenmerken ervan, is te zien in tabel 5.

	Rijk	Overige overheid	Bedrijfsleven
Totaal	127	255	395
Geslacht			
Mannen	91	190	341
Vrouwen	36	65	54
Leeftijd			
<29 jaar	3	11	9
30 t/m 39 jaar	34	72	121
40 t/m 49 jaar	54	91	176
50 t/m 59 jaar	28	71	62
> 60 jaar	3	3	15
Opleidingsniveau			
WO+	3	1	0
WO	19	32	52
HBO	68	150	200
MBO	12	35	93
HAVO/VWO	12	20	26
LBO	1	2	4
MAVO	11	12	16
Basis	0	0	1

Tabel 5: Kenmerken van de respondenten (N = 777)

Het vinden van respondenten bij het Rijk was geen sinecure. Problematisch hierbij was dat niet duidelijk was hoeveel inkopers er binnen het Rijk waren, en wie dit dan waren. Voor veel ambtenaren is inkoop namelijk maar een deel van hun totale werk. Er is toen aan de Coördinerend Directeuren Inkoop van de verschillende departementen gevraagd welke inkopers zij kenden binnen hun ministerie, en onder die mensen is de arbeidsmarktmonitor uitgevoerd. De totale (dus inclusief inkopers binnen de andere groepen) respons bedroeg ruim 20%.

Uit tabel 5 valt op te maken dat de beelden bij de verschillende sectoren duidelijk overeenkomen. Belangrijkste conclusies die uit deze cijfers getrokken kunnen worden zijn dat inkopers vooral mannelijk zijn, dat er maar weinig inkopers in de buitenste leeftijdscategorieën (29 jaar of jonger, en 60 jaar en ouder) zitten en dat verreweg het grootste gedeelte van de inkopers een opleidingsniveau heeft gelijk aan of hoger dan HBO-niveau.

Omdat dit onderzoek zich richt op inkopers binnen de Rijksoverheid, zal daar vanaf nu op worden ingezoomd. Bij de arbeidsmarktmonitor is ook gevraagd naar het niveau waarop de respondent functioneerde, waarbij ook een omschrijving was toegevoegd van welke activiteiten onder die functie worden geschaard. De resultaten hiervan zijn te zien in tabel 6.

	Absoluut	Procentueel
Junior	4	3,1%
Medior	32	25,2%
Senior	37	29,1%
Adviseur	54	42,5%

Tabel 6: Respondenten bij het Rijk naar functieniveau (N = 127)

Te zien is dat de groep junior inkopers hier eigenlijk te verwaarlozen is qua aantal. Dit onderzoek richt zich met name op senior inkopers en inkoopadviseurs. Dit is met name de groep waar de knelpunten zich voordoen bij het invullen van vacatures, en deze groep bestaat ook bijna uitsluitend uit hoogopgeleiden, wat ook weer de groep is die met name (vrijwillig) mobiel is. Binnen deze groep vallen, voor het Rijk, 91 respondenten.

De herkomst van de respondenten naar ministerie is te zien in tabel 7 hieronder.

	Aantal	Percentage
Ministerie van Algemene Zaken	3	3,3%
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	8	8,8%
Ministerie van Buitenlandse Zaken	3	3,3%
Ministerie van Economische Zaken	9	9,9%
Ministerie van Financiën (exclusief Belastingdienst)	1	1,1%
Belastingdienst	8	8,8%
Ministerie van Justitie (exclusief DJI)	6	6,6%
Dienst Justitiële Inrichtingen	2	2,2%
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit	6	6,6%
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen	8	8,8%
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	2	2,2%
Ministerie van Verkeer en Waterstaat (exclusief Rijkswaterstaat)	6	6,6%
Rijkswaterstaat	21	23,1%
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	2	2,2%
Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu	6	6,6%
Totaal	91	100%

Tabel 7: Herkomst respondenten naar ministerie/agentschap (N=91)

Te zien is dat met name Rijkswaterstaat sterk oververtegenwoordigd is, met meer dan 23% van de respondenten. Wel kan daarbij worden opgemerkt dat Rijkswaterstaat, ook in vergelijking met de (kern)departementen, veel inkopers in dienst heeft. Omdat er, zoals eerder aangegeven, geen precieze cijfers zijn over hoeveel inkopers er in totaal zijn binnen het Rijk is niet precies aan te geven of de verhoudingen tussen de departementen in de steekproef die van de totale populatie inkopers bij het Rijk benaderen. Daarnaast heeft de respons ook te maken met het aantal inkopers dat de Coördinerend Directeur Inkoop van het departement heeft doorgegeven, naar aanleiding van de vraag van de onderzoekers, en mogelijk ook met de positie van de Coördinerend Directeur Inkoop en de machtsbasis die bij deze functie hoort, die tussen de verschillende departementen nogal eens kan verschillen.

Ook is gekeken naar de verhouding man-vrouw in de populatie (zie tabel 8). Deze blijkt zeer in het voordeel van de mannen uit te vallen, meer dan driekwart van de respondenten is van het mannelijke geslacht. Dit is op zich geen verrassende constatering. Ook in andere onderzoeken onder inkopers blijken mannen sterk tot zeer sterk oververtegenwoordigd.⁴

	Aantal	Percentage
Man	70	76,9%
Vrouw	21	23,1%

Tabel 8: Geslacht respondenten (N=91)

Ten slotte is gekeken naar de leeftijden van de respondenten. De verdeling daarvan is in tabel 9 te zien.

	Aantal	Percentage
30-39 jaar	24	27,6%
40-49 jaar	45	51,7%
50-59 jaar	17	19,5%
60-65 jaar	1	1,1%

Tabel 9: Verdeling leeftijd respondenten in categorieën (N=87)

Uit deze tabel valt op te maken dat meer dan de helft van de respondenten op het moment van het invullen van de vragenlijst tot de leeftijdscategorie 40-49 jaar behoorde. Het grootste gedeelte van de overige respondenten maakte deel uit van de categorieën 30-39 jaar en 50-59 jaar. Er waren geen respondenten jonger dan 30 jaar, wat op zich niet verwonderlijk is, gezien de situatie dat veel werkzame personen pas in een hogere (senior- of adviseurs)functie komen op een latere leeftijd. Dit zijn meestal geen functies voor starters op de arbeidsmarkt, maar voor mensen met ervaring, die daardoor automatisch vaak ook een hogere leeftijd hebben.

Nu meer informatie is beschreven over de respondenten van het onderzoek, zal worden overgegaan tot de daadwerkelijke operationalisering. Daarbij zal allereerst worden ingegaan op de arbeidsoriëntaties.

4.3.2 Arbeidsoriëntaties

Om de arbeidsoriëntaties te achterhalen, is in de vragenlijst gevraagd naar wat de respondenten belangrijk vinden in een baan, met behulp van een vijf-punts Lickert schaal. De keuzeopties liepen van 'helemaal niet belangrijk' tot 'heel belangrijk'. Gevraagd is naar de volgende aspecten:

- Inhoudelijk interessant werk;
- Gezonde werkdruk (niet te hoog, maar ook niet te laag);
- Goede collega's;
- Goede chef (direct leidinggevende);

⁴ Zie bijvoorbeeld Santema & Reunis (2007: 9): 81% man en 19% vrouw; Wesselink, Pagrach, Mulder, Bruijstens & Miltenburg (2001: 15): in 1993 91% man en 9% vrouw, in 2000 89% man, 11% vrouw.

- Voldoende zelfstandigheid en verantwoordelijkheden in het werk;
- Goede relatie met interne klanten;
- Betrouwbare relatie met leveranciers;
- Goede arbeidsvoorwaarden.

Deze aspecten kunnen nu worden toebedeeld als indicator voor de verschillende oriëntaties, zoals te lezen in tabel 10.

Zoals in paragraaf 3.1 aangegeven, vallen onder de arbeidsverhoudingen de relaties die tijdens het werk worden aangegaan. Normaliter vallen hier met name de relaties met de collega's en met de chef onder. In dit onderzoek zijn hier echter ook de relaties met de interne klant en de leveranciers voor opgenomen, aangezien verwacht mag worden de inkoper veel contact heeft met hen, en dat dit dus invloed heeft op z'n werksituatie.

Daarnaast is ook 'voldoende zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk' hier opgenomen bij de arbeidsverhoudingen. In de literatuur worden autonomie en complexiteit meestal als kenmerk van de arbeidsinhoud gerekend (zie bijvoorbeeld Mok, 1994: 150; Steijn & De Witte, 1992: 92). Hier is echter Van der Parre (1996: 51) gevolgd, die stelt dat deze twee zowel theoretisch als empirisch los van elkaar kunnen worden gezien, en dat "het analytisch onderscheid ... erbij gediend is om tot uitdrukking te komen in een onderscheid in de kenmerken van de arbeidssituatie waarvoor autonomie en complexiteit indicatoren zijn." Zelfstandigheid (en verantwoordelijkheid) is daarom opgenomen bij de arbeidsverhoudingen.

Variabele	Indicator(en)
Arbeidsinhoudoriëntatie	Inhoudelijk interessant werk
Arbeidsomstandighedenoriëntatie	Gezonde werkdruk
Arbeidsverhoudingenoriëntatie	- Goede collega's - Goede chef (direct leidinggevende) - Voldoende zelfstandigheid en verantwoordelijkheden in het werk - Goede relatie met interne klanten - Betrouwbare relatie met leveranciers
Arbeidsvoorwaardenoriëntatie	Goede arbeidsvoorwaarden

Tabel 10: Operationalisering arbeidsoriëntaties

Waar de arbeidsinhoud-, de arbeidsvoorwaarden-, en de arbeidsomstandighedenoriëntatie allen één indicator per stuk hebben, zijn er vijf indicatoren voor de arbeidsverhoudingenoriëntatie. Om te bepalen of de vijf indicatoren ook hetzelfde hebben bevestigd, is er een factoranalyse uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn te zien in tabel 11.

	Component 1
Goede collega's	.63
Goede chef (direct leidinggevende)	.65
Voldoende zelfstandigheid en verantwoordelijkheden in het werk	.58
Goede relatie met interne klanten	.69
Betrouwbare relatie met leveranciers	.81

Tabel 11: Factoranalyse op de items binnen de arbeidsverhoudingenoriëntatie (PCA, Varimax rotatie, N = 91)

Uit de factoranalyse valt op te maken dat alle indicatoren op hetzelfde component laden. Voor met name de indicator 'voldoende zelfstandigheid en verantwoordelijkheden in uw werk' is de lading niet erg hoog, maar voldoende om toch aan deze schaal vast te houden, zeker gezien het belang dat, volgens veel studies, door hoogopgeleiden aan deze aspecten wordt toegekend. Ook is er een betrouwbaarheidsanalyse gedaan op de schaal, waaruit een Cronbach's Alpha van .69 is gekomen.

Bovenstaande schaal met vijf items is dus gebruikt om de arbeidsverhoudingenoriëntatie te meten. Dit is gedaan door de scores van deze vijf items op te tellen, en deze daarna te delen door vijf. Op deze manier is een score verkregen die te vergelijken is met de scores op de andere arbeidsoriëntaties.

4.3.3 Kenmerken van de arbeidssituatie

Om de arbeidssituatie in kaart te brengen zijn de respondenten stellingen voorgelegd, met antwoorden op een 5-punts Lickert-schaal, waarbij 1 = volstrekt niet mee eens en 5 = volledig mee eens. Tevens was een zesde optie toegevoegd: 'Weet niet/n.v.t'.

Inhoud van het werk

Er is een factoranalyse gedaan op de zes items die waren opgenomen voor dit aspect. De resultaten zijn te zien in tabel 12.

	Component 1
Ik heb inhoudelijk interessant werk	.79
Mijn werk is voldoende afwisselend	.82
Het werk dat ik doe is maatschappelijk nuttig	.39
Ik kan mij ontplooiën/ontwikkelen in mijn werk	.87
Mijn capaciteiten komen in mijn functie goed tot hun recht	.86
Ik heb uitdagende inkoopopdrachten	.88

Tabel 12: Factoranalyse op de items binnen de indicator inhoud van het werk (PCA, Varimax rotatie, N = 91)

Uit de analyse, zie tabel 12, valt op te maken dat het item 'het werk dat ik doe is maatschappelijk nuttig' laag laadt op het component. Omdat dit item ook niet direct nodig of relevant lijkt te zijn binnen de schaal, is besloten om deze te verwijderen. Na verwijdering van dit item is een betrouwbaarheidsanalyse gedaan, waarbij een Cronbach's Alpha werd gevonden van .90.

Werkdruk

Er is een factoranalyse gedaan op de vijf items die waren opgenomen voor dit aspect. De resultaten zijn te zien in tabel 13.

	Component 1
Ik moet vaak extra hard werken om mijn werk op tijd af te krijgen	.81
Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aankan	.83
Mijn werk loopt vaak anders dan gepland	.66
Ik heb voldoende tijd om mijn cliënten persoonlijke aandacht te geven	-.70
Er zijn voldoende mensen binnen mijn afdeling/team om het werk goed te kunnen doen	-.66

Tabel 13: Factoranalyse op de items binnen de indicator werkdruk (PCA, Varimax rotatie, N = 91)

In de tabel is te zien dat alle items hoog laden op dezelfde component. Wel zijn er twee items die negatief laden. Te zien is echter dat deze items positief zijn geformuleerd, terwijl dat voor de andere drie items niet zo is. De eerste drie items zijn dus gehercodeerd, waarna een betrouwbaarheidsanalyse is gedaan, waarbij een Cronbach's Alpha van .78 werd gevonden.

Relatie met collega's

Er is een factoranalyse gedaan op de acht items die waren opgenomen voor dit aspect. De resultaten zijn te zien in tabel 14 op de volgende pagina.

Uit de resultaten valt op te maken dat alle items op één component laden. De laagste lading ligt op .65. Ook nu is er een betrouwbaarheidsanalyse gedaan, waaruit een Cronbach's Alpha van .87 kwam.

	Component 1
Mijn collega's helpen om het werk gedaan te krijgen	.75
Wij stellen het belang van het team boven onze individuele belangen	.74
Mijn collega's hebben persoonlijke belangstelling voor me	.81
Mijn collega's zijn goed in hun werk	.84
Ik voel me thuis in deze organisatie	.71
Mijn collega's spreken mij er op aan als iets niet goed gaat	.65
Wij delen actief onze kennis en ons netwerk	.75

Tabel 14: Factoranalyse op de items binnen de indicator relatie met collega's (PCA, Varimax rotatie, N = 91)

Relatie met leidinggevende

Er is een factoranalyse gedaan op de acht items die waren opgenomen voor dit aspect. De resultaten zijn te zien in tabel 15.

	Component 1
Mijn leidinggevende heeft oog voor het welzijn van de medewerkers	.80
Mijn leidinggevende raadpleegt medewerkers over zaken die voor hen van belang zijn	.82
Mijn leidinggevende kan mensen goed laten samen werken	.86
Mijn leidinggevende laat mij weten of hij/zij tevreden is over mijn werk	.85
Mijn leidinggevende zorgt voor een goede taakverdeling	.78
Mijn leidinggevende geeft duidelijke opdrachten	.81
Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende	.84

Tabel 15: Factoranalyse op de items binnen de indicator relatie met leidinggevende (PCA, Varimax rotatie, N = 91)

Uit de analyse blijkt dat alle items hier op hetzelfde component laden. De Cronbach's Alpha van .92 voor deze schaal is erg hoog te noemen.

Zelfstandigheid/verantwoordelijkheid

Er is een factoranalyse gedaan op de drie items die waren opgenomen voor dit aspect. De resultaten ervan zijn te zien in tabel 16.

	Component 1
Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe	.84
Ik kan zelf beslissen in welke volgorde ik mijn werk doe	.88
Ik kan zelf mijn werktempo bepalen	.84

Tabel 16: Factoranalyse op de items binnen de indicator zelfstandigheid/verantwoordelijkheid (PCA, Varimax rotatie, N = 91)

Uit de tabel valt op te maken dat alle items sterk laden op dezelfde factor. De Cronbach's Alpha van de schaal is .79, en daarom goed.

Relatie met de interne klant

Er is een factoranalyse gedaan op de zeven items die waren opgenomen voor dit aspect. De resultaten van de analyse zijn te zien in tabel 17 op de volgende pagina.

Ook hier geldt dat alle items (relatief) hoog laden op één component, met een minimale lading van .62. Daarnaast heeft de schaal een Cronbach's Alpha van .84.

	Component 1
Inkoop is goed op de hoogte van de inkoopbehoefte van de organisatie	.66
Adviezen van inkoop worden door de interne klant serieus genomen	.70
De inkoopprocedures worden door lijnmanagers goed nageleefd	.71
Inkoop is met de interne klant actief op zoek naar nieuwe producten en diensten en verbetering van bestaande producten en diensten	.70
Inkoop houdt de lijnmanagers kostenbewust	.62
Met de interne klant worden altijd heldere afspraken gemaakt over de uitvoering van de contracten	.75
De bijdrage van inkoop aan de organisatie is goed zichtbaar	.83

Tabel 17: Factoranalyse op de items binnen de indicator relatie met de interne klant (PCA, Varimax rotatie, N = 91)

Relatie met leveranciers

Er is een factoranalyse gedaan op de vijf items die waren opgenomen voor dit aspect. De resultaten ervan zijn te zien in tabel 18.

	Component 1
Inkoop stimuleert innovatie	.61
Inkoop maakt gedegen marktanalyses	.78
Inkoop kent het aanbod en de prijs / kwaliteit verhouding van de potentiële leveranciers	.88
Inkoop bouwt aan de relatie met onze leveranciers voor kwaliteit tegen een redelijke prijs	.89
Leveranciers worden niet alleen op hun prijs beoordeeld maar ook op criteria over duurzaamheid, zoals milieu, mensenrechten en maatschappelijke aspecten	.62

Tabel 18: Factoranalyse op de items binnen de indicator relatie met leveranciers (PCA, Varimax rotatie, N = 91)

Net als bij de vorige drie schalen, laden ook hier alle items op één component, en is de Cronbach's Alpha met .82 goed te noemen.

Arbeidsvoorwaarden

De laatste schaal is die van de arbeidsvoorwaarden. Er is een factoranalyse gedaan op de vier items die waren opgenomen voor dit aspect, en de resultaten ervan zijn te zien in tabel 19.

	Component 1
Er zijn voor mij binnen deze organisatie voldoende mogelijkheden voor financiële doorgroei	.74
Mijn individuele prestatie telt voldoende mee bij mijn beloning	.64
Ik vind dat mijn salaris goed past bij het niveau van mijn functie	.88
Vergeleken met andere organisaties waar ik in een zelfde functie zou kunnen werken, denk ik dat mijn salaris op het juiste niveau ligt	.82

Tabel 19: Factoranalyse op de items binnen de indicator arbeidsvoorwaarden (PCA, Varimax rotatie, N = 91)

De items die hiervoor zijn opgenomen in de enquête laden allen relatief hoog tot hoog op hetzelfde component (zie tabel 19) en de schaal heeft een Cronbach's Alpha van .77.

4.3.4 Fit-variabelen

Zoals uit het vorige hoofdstuk naar voren is gekomen, en ook is te zien in het conceptueel model (zie paragraaf 3.8), is het de veronderstelling dat de arbeidsoriëntaties en de kenmerken van de arbeidssituatie niet alleen rechtstreeks invloed hebben op de arbeidssatisfactie, maar dat er ook sprake is van een interactie-effect. Om dit effect in de analyses op te kunnen nemen moeten er productvariabelen worden gecreëerd. Het belang en

de beleving van de verschillende werkaspecten zijn gematcht volgens de koppeling die is te zien in tabel 20.

Belang van	Beleving van
Inhoudelijk interessant werk	Inhoud van het werk
Goede arbeidsvoorwaarden	Arbeidsvoorwaarden
Gezonde werkdruk	Werkdruk
Goede collega's	Relatie met collega's
Goede chef (direct leidinggevende)	Wijze van leidinggeven voor leidinggevende
Voldoende zelfstandigheid en verantwoordelijkheden in het werk	Zelfstandigheid/verantwoordelijkheid
Goede relatie met interne klanten	Relatie met interne klanten
Betrouwbare relatie met leveranciers	Relatie met leveranciers

Tabel 20: Matching van de fit-variabelen

Om tot de berekening van de fit-variabelen te komen zijn eerst de verschillende schalen die de beleving (de kenmerken van de arbeidssituatie, zie paragraaf 4.3.3) vertegenwoordigen, gehercodeerd naar helemaal niet van toepassing = -2, niet van toepassing = -1, neutraal = 1, van toepassing = 2 en sterk van toepassing = 3. Daarna zijn deze scores vermenigvuldigd met de scores die de arbeidsoriëntaties representeren, nadat ook deze zijn gehercodeerd (zie voor uitleg hierover bijlage 2).

In het volgende hoofdstuk zullen allereerst variantie-analyses worden gedaan, om te zien in hoeverre de fit-variabelen ook daadwerkelijk meegenomen moeten worden in de verklarende regressie-analyses. Hiervoor wordt verwezen naar paragraaf 5.3.1 en 5.3.2.

4.3.5 Arbeidssatisfactie

In de vragenlijst van de arbeidsmarktmonitor inkoop 2006 is gevraagd naar de tevredenheid op vijf aspecten. Het gaat hierbij om tevredenheid met de baan, organisatie, relatie met de interne klant, relatie met leveranciers en de positie van inkopers. Gekeken is in hoeverre de verschillende soorten satisfactie samenhangen.

	Baan	Organisatie	Relatie interne klant	Relatie leveranciers	Positie inkopers
Baan	1	.68**	.39**	.13	.49**
Organisatie	.68**	1	.42**	.11	.43**
Relatie interne klant	.39**	.42**	1	.34**	.38**
Relatie leveranciers	.13	.11	.34**	1	.21*
Positie inkopers	.49**	.43**	.38**	.21*	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 21: Correlatie van de verschillende soorten satisfactie

In tabel 21 is te zien dat de significante correlatie tussen de tevredenheid met de baan en die met de organisatie met .68 eigenlijk te sterk is om deze afzonderlijk op te nemen in een analyse. Er moeten hier dus keuzes worden gemaakt betreft welke soorten satisfactie worden meegenomen in de analyses.

Besloten is uiteindelijk om de analyses te draaien voor zowel tevredenheid met de baan als tevredenheid met de positie van inkopers. Voor tevredenheid met de baan is daartoe besloten omdat dit het meest veelomvattende tevredenheidsaspect is, dat is opgenomen in de vragenlijst.

Tevredenheid met de positie van de inkopers binnen de organisatie is opgenomen, omdat dit samenhangt met de ontwikkeling die inkoop aan het ondergaan is. Inkoop wordt als steeds belangrijker ervaren, maar als dit niet wordt weerspiegeld door de positie van inkopers binnen de verschillende ministeries, kan dit tot veel ontevredenheid bij inkopers leiden (en dus ook indirect tot mobiliteit).

Daarnaast is hier nog een andere reden voor. Verondersteld kan worden dat de invloed op de tevredenheid met de baan vrij direct en intrinsiek is. Iemand heeft zelf bijvoorbeeld invloed op de relatie met collega's en leidinggevende en ten dele op de inhoud van het werk. Echter, de invloed op de positie van inkopers binnen de organisatie is veel minder direct. Eén inkoper kan niet, of in ieder geval niet alleen, de gehele positie van inkopers binnen een ministerie veranderen. Dit kan dus meer als een 'gegeven' worden gekenmerkt. Er is hier dus veel meer sprake van een extrinsieke factor, die wel grote invloed kan hebben op verlooptevredenheid en mobiliteit.

4.3.6 Verlooptevredenheid

In het vorige hoofdstuk is naar voren gekomen dat zoekgedrag als een indicator kan worden gezien van verlooptevredenheid. In de vragenlijst is een vraag opgenomen over de verlooptevredenheid, namelijk 'Bent u de afgelopen maanden op zoek geweest naar een andere functie?'. De antwoordmogelijkheden hierbij waren: 'Nee', 'Ja, bij dezelfde werkgever' en 'Ja, bij een andere werkgever'. Het geven van meerdere antwoorden was mogelijk.

Omdat het in dit onderzoek gaat om externe mobiliteit, zal in de analyses alleen het antwoord 'Ja, bij een andere werkgever' worden meegenomen.

4.3.7 Controlevariabelen

Bij het bestuderen van mogelijke verbanden tussen variabelen dient rekening te worden gehouden met bepaalde andere variabelen, die dit verband kunnen beïnvloeden (Baarda & De Goede, 2001: 40). Deze beïnvloeding kan grote gevolgen hebben voor de resultaten van een onderzoek, en moet daarom ook zoveel mogelijk worden achterhaald en waar mogelijk gecorrigeerd. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van controlevariabelen: "variabele[n] gebruikt om te corrigeren voor versturende variabele(n)" (Howitt & Cramer, 2007: 344). Veelgebruikte controlevariabelen zijn bijvoorbeeld leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

Uit onderzoek (zie bijvoorbeeld Ting, 1996; Ting, 1997; Reiner & Zhao, 1999) is gebleken dat individuele kenmerken nauwelijks invloed hebben op arbeidssatisfactie (Steijn, 2004: 294; Vogelaar, 1990: 44-46). Toch zullen hier twee controlevariabelen worden opgenomen in de analyse.

De eerste controlevariabele is leeftijd. Deze variabele kan namelijk invloed hebben op zowel de arbeidssatisfactie, als op verlooptevredenheid. Sommige onderzoeken tonen aan dat ouderen over het algemeen meer tevreden zijn met hun werksituatie dan jongeren (zie bijvoorbeeld Steijn, 2001; De Witte & Steijn, 2000; Zwegers, 2004), terwijl anderen juist het tegenovergestelde aangeven (zie bijvoorbeeld Gesthuizen & Dagevos, 2005; Annema & Zevenbergen, 2008). Alleen dit is al een aanleiding om leeftijd als controlevariabele mee te nemen in de analyses. Er is echter nog een aanvullende reden om dit te doen. Ouderen behoren namelijk aanzienlijk vaker tot de groep vastzittenden (zie paragraaf 3.6.): mensen die niet tevreden zijn maar toch niet zoeken naar ander werk (Gesthuizen & Dagevos, 2005: 43). Reden hiervan is dat ze een ongunstige arbeidsmarktpositie (denken te) hebben (Muffels & Luijkx, 2006: 124; SEO, 2006), en dus geen energie besteden aan het zoeken naar een andere baan, ook al zijn ze niet tevreden. Dit kan dan ook duidelijk invloed hebben op de relatie tussen arbeidssatisfactie en zoekgedrag.

De tweede controlevariabele die wordt opgenomen in de analyses is salaris. Er zit een grote verscheidenheid in het salaris dat de respondenten binnen de doelgroep verdienen. Het laagste salaris ligt tussen de 2000 en 2500 euro bruto per maand, terwijl er in totaal dertien respondenten zijn die meer dan 5000 euro bruto per maand verdienen. Vanwege de grote diversiteit, en de invloed die dit kan hebben op arbeidssatisfactie en verlooptevredenheid, is het interessant en relevant om salaris als controlevariabele mee te nemen.

Een andere veelgebruikte controlevariabele is geslacht. In dit onderzoek is daarvan, aangezien meer dan driekwart van de respondenten man was, afgezien. Daarnaast had het opnemen van opleidingsniveau als controlevariabele geen toegevoegde waarde, aangezien deze voor alle respondenten op HBO of hoger lag, en het daardoor in de lijn der verwachting ligt dat deze geen invloed heeft op de resultaten van de analyses.

4.4 Operationalisering kwalitatieve gedeelte

In de vorige paragraaf is de operationalisering van het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek gepresenteerd. Het kwalitatieve gedeelte wijkt op bepaalde punten af van het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek. Zoals eerder aangegeven is hier gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews, waarbij het de bedoeling was een verdere verdieping te krijgen op de kwantitatieve data en daarnaast aanvullende informatie te verkrijgen die niet kon worden verkregen uit de secundaire data-analyse. Opgemerkt dient te worden dat het hier, net zoals bij het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek, gaat om het meten van percepties van respondenten, en niet van objectieve aspecten.

Om de benodigde informatie te verkrijgen is het nodig de begrippen te operationaliseren, en dus duidelijk te maken hoe ze zijn gemeten. In het kwalitatieve gedeelte staan de begrippen arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie, verloopgeneigdheid en zoekgedrag en motieven voor externe mobiliteit centraal.

4.4.1 Arbeidsoriëntaties

Zoals uit het conceptueel model (zie paragraaf 3.8) blijkt, kunnen de arbeidsoriëntaties zowel direct als indirect, via de arbeidssatisfactie, invloed hebben op verloopgeneigdheid. Het is dus belangrijk om de arbeidsoriëntaties, zoals deze aanwezig waren bij de respondenten toen ze besloten om hun nieuwe baan buiten de Rijksdienst te accepteren, te achterhalen.

Hier doet zich echter een probleem voor. Het direct vragen naar wat belangrijk is in een baan (Welke aspecten van een baan zijn voor u belangrijk?, of: Wat is voor u bepalend, wilt u tevreden zijn in uw werk?) leidt meestal tot een opsomming, waarin alle aspecten als belangrijk worden gekenmerkt. Dit zou dan echter geen meerwaarde hebben voor het onderzoek.

Er is daarom besloten om niet op bovenstaande, directe manier, te vragen naar de arbeidsoriëntaties, maar om aansluitend op de vragen naar de arbeidssatisfactie (zie paragraaf 4.4.2) op bepaalde momenten te vragen naar het belang van het betreffende werkaspect. Daarnaast is bij de redenen voor externe mobiliteit (zie paragraaf 4.4.4) gevraagd welke aspecten mee hebben gespeeld bij de beslissing om te vertrekken. De aspecten die daar zijn genoemd, kunnen ook als belangrijk worden gekenmerkt. Immers, als ze niet belangrijk zouden zijn, zou (ontevredenheid met) dat kenmerk geen motief zijn geweest om daadwerkelijk extern mobiel te worden.

4.4.2 Arbeidssatisfactie

Waar in het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek het niet mogelijk was om onderscheid te maken naar de satisfactie met de verschillende aspecten van het werk, was dit in het kwalitatieve gedeelte wel mogelijk. De aspecten die, in eerste instantie, zijn bevraagd zijn de volgende:

- Inhoud van het werk;
- Werkdruk;
- Relatie met collega's;
- Relatie met de leidinggevende;
- Zelfstandigheid/verantwoordelijkheid;
- Relatie met de interne klant;
- Relatie met de leveranciers;
- Arbeidsvoorwaarden.

De respondenten is gevraagd om hun tevredenheid met deze aspecten te omschrijven. Dit is gedaan door open vragen te stellen. Naar aanleiding van de reactie van de respondent is

hierover, waar nodig, doorgevraagd. Dit aangezien niet alleen belangrijk is in hoeverre iemand (on)tevreden was, maar ook wat de reden hiervan was.

Wel moet hier, zoals eerder aangegeven, bij aan worden getekend dat ontevredenheid met een bepaald aspect niet tot verloopgeneigdheid of zoekgedrag hoeft te leiden. Dit heeft weer te maken met hoe belangrijk een bepaald werkaspect wordt gevonden, en dus met de arbeidsoriëntaties.

4.4.3 Verloopgeneigdheid en zoekgedrag

Zoals in paragraaf 3.4 is aangegeven kunnen er drie fases worden onderscheiden in de mobiliteit van werkenden op de arbeidsmarkt. Waar in het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek het niet mogelijk was om onderscheid te maken tussen de verschillende fases, omdat er slechts gevraagd was naar het zoekgedrag, is het in het kwalitatieve gedeelte wel mogelijk dit te doen.

Er is de respondenten, als die vraag niet al eerder was beantwoord, gevraagd hoe ze zich in de periode voorafgaand aan hun overstap naar een andere baan voelden in hun werkomgeving. Daarmee is getracht te achterhalen of men al verloopgeneigd was. Verder is waar nodig gevraagd of iemand al lang op zoek was naar andere werk, en of er eventueel al meerdere sollicitatiegesprekken waren gevoerd voor de daadwerkelijke externe mobiliteit plaatsvond. Met behulp van de antwoorden op die vragen kan onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende fases.

4.4.4 Motieven voor externe mobiliteit

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is het achterhalen van de motieven voor de externe mobiliteit van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk. Dit aspect stond dan ook centraal binnen de interviews die zijn gevoerd, eens te meer omdat dit een aspect is dat niet rechtstreeks is bevraagd bij de arbeidsmarktmonitor inkopers 2006 en waar dus ook geen duidelijk antwoord op gegeven kon worden aan de hand van de kwantitatieve data.

Dit is dan ook een onderwerp waar meerdere keren op terug is gekomen. Vaak kwam dit onderwerp al bij het begin van het interview, nadat was uitgelegd wat het doel van het gesprek was en als de respondent zich voorstelde, ter sprake. Daarnaast is de vraag ook specifiek gesteld (Wat waren voor u de redenen om uw toenmalige baan bij het Rijk te verlaten?), en is aan het eind van het interview nog een korte samenvatting gegeven van het gesprek, waar dan ook nogmaals dit onderwerp is uitgelicht en aan de respondent is gevraagd of de hoofdlijnen van het gesprek correct waren weergegeven.

4.5 Methodologische verantwoording

Twee sleutelbegrippen bij onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit (Heuvelman, Gutteling & Drossaert, 2004: 16). Het gaat hierbij om het uitsluiten van fouten in het onderzoek die de resultaten kunnen beïnvloeden (Hox, 2005: 161). In deze paragraaf zal worden ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Dit zal eerst afzonderlijk worden gedaan voor het kwantitatieve en kwalitatieve gedeelte van het onderzoek, waarna een korte synthese volgt.

Bij betrouwbaarheid gaat het om de vraag of "dezelfde observatieprocedure in dezelfde context dezelfde informatie oplevert" (Nievaard, 1990: 81). Het gaat daarbij om het uitsluiten van "toevallige en onsystematische vertekeningen van het object van studie" (Maso & Smaling, 1998: 68). Betrouwbaarheid heeft dan ook te maken met de herhaalbaarheid van een meting (Maso & Smaling, 1998: 68; Harinck, 2007: 63), of in andere woorden: zou bij herhaling van de meting dezelfde uitkomst worden verkregen (Delnooz, 1996: 121).

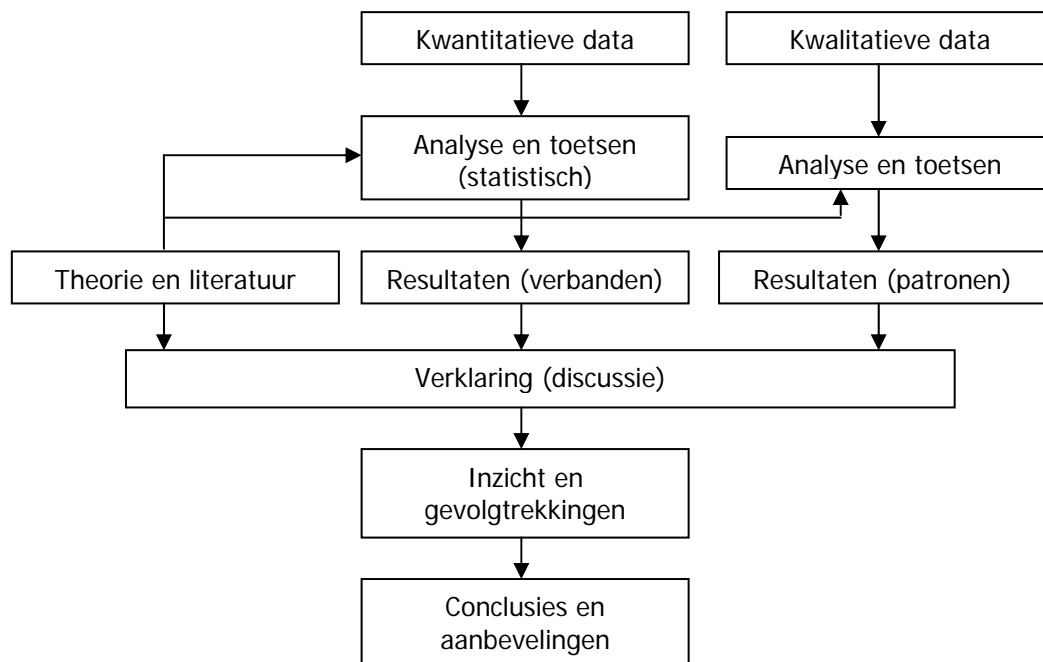
Bij validiteit gaat het om de vraag of ook echt wordt gemeten wat is bedoeld (Baarda & De Goede, 2001: 197). Validiteit heeft "te maken met de kwaliteit van de metingen die een juiste beschrijving moet geven van de empirische werkelijkheid." (Braster, 2000: 62) Er zijn drie soorten validiteit:

1. Begripsvaliditeit: hierbij gaat het om "de vraag of de begrippen die men in het onderzoek hanteert een goede representatie vormen van de empirische verschijnselen die men

ermee beoogt aan te duiden.” (Peters, 2006: 630). Het gaat er dan dus om of wel het juiste wordt gemeten;

2. Interne validiteit: hierbij gaat het om het uitsluiten van systematische vertekeningen (Maso & Smaling, 1998: 71). Als er een verband wordt gevonden moet zoveel mogelijk uit worden gesloten dat er nog overige variabelen zijn die dit verband (mede) kunnen verklaren (Peters, 2006: 631);
3. Externe validiteit: hierbij gaat het om het afbakenen van de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten (Peters, 2006: 631). Er wordt ingegaan op de vraag of de resultaten ook geldig zijn op een ander tijdstip of voor andere personen, organisaties, etc.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek als geheel te waarborgen is gebruikgemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat er metingen worden gedaan vanuit verschillende invalshoeken (Boeije, 2005b: 152). Doel ervan is het vergroten van de betrouwbaarheid van resultaten door het combineren van kwantitatief en kwalitatief onderzoek (Jick, 1979). De combinatie van objectieve kwantitatieve data met meer informatieve kwalitatieve data kan worden gezien als een vorm van triangulatie (Fellows & Liu, 1997).



Figuur 8: Triangulatie met kwalitatieve en kwantitatieve data (Bewerkt naar Fellows & Liu, 1997)⁵

In het vervolg van de paragraaf zullen de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek worden besproken. Allereerst zal dit worden gedaan voor het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek, daarna voor het kwalitatieve. Daarna zal deze kort voor het gehele onderzoek worden besproken.

4.5.1 Kwantitatieve gedeelte

In het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek is gebruik gemaakt van data die zijn verkregen voor de arbeidsmarktmonitor inkopers uit 2006, en er is dus sprake van een secundaire data-analyse. Het gebruik van secundaire data heeft nadelen. Het gebruik van secundair materiaal leidt ertoe dat er niet beschikt kan worden “over de variabelen en de operationalisering die we idealiter zouden willen hebben” (Steijn, 2004: 295; zie bijvoorbeeld ook Jacob, 1984; Kiecolt & Nathan, 1985; Jansen, 2005; Babbie, 2007). Billiet & Waage (2006: 348) formuleren het als volgt: “De belangrijkste tekortkoming is ongetwijfeld

⁵ De figuur is door de onderzoeker zelf bewerkt. Reden hiervan is dat de cruciale pijlen van ‘theorie en literatuur’ naar de ‘analyse en toetsen’ van zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve data misten in de oorspronkelijke figuur. De analyse en toetsing vindt immers plaats op basis van veronderstellingen die volgen uit de theorie en literatuur en dus zijn deze pijlen zeer essentieel voor een correcte weergave en interpretatie van de figuur.

dat secundaire data in vele gevallen slechts een benadering vormen van de data die de onderzoeker eigenlijk wenst." Ook in dit geval is maar een gedeelte van de data bruikbaar voor het onderzoek, en is het nodig om aanvullend onderzoek te verrichten om de vraagstelling te kunnen beantwoorden. Mede daarom is ook gekozen om een kwalitatief gedeelte aan het onderzoek toe te voegen, waarover meer in paragraaf 4.5.2. Hier na zal eerst worden ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek.

Betrouwbaarheid

Betreft de betrouwbaarheid kan worden gesteld dat deze hoog is. Er is immers gebruik gemaakt van eerder verzamelde gegevens, die met behulp van SPSS zijn geanalyseerd. Als hetzelfde onderzoek op hetzelfde bestand nogmaals uitgevoerd zou worden, dan zouden dezelfde resultaten worden verkregen, als nu.

Daarnaast is bekeken in hoeverre de verschillende schalen, die zijn gebruikt om de beleving van de bepaalde aspecten van de arbeidssituatie en de arbeidsverhoudingenoriëntatie te meten, betrouwbaar zijn. Hiervoor is van de schalen, met behulp van SPSS, de Cronbach's Alpha berekend. De Cronbach's Alpha geeft de interne consistentie van een schaal aan of in andere woorden: in hoeverre items hetzelfde meten (Kousemaker, 1997: 148). Een Cronbach's Alpha van 1 duidt op een perfecte samenhang van de items, terwijl een Cronbach's Alpha van 0 duidt op geen samenhang (BZK, 2005b: 29). De minimale gewenste Cronbach's Alpha ligt op .60 bij complexe begrippen, terwijl bij minder complexe begrippen wordt gestreefd naar een Cronbach's Alpha van .80 of hoger (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2003: 73). In dit onderzoek is gebruikgemaakt van vrij complexe begrippen en in paragraaf 4.3.2 & 4.3.3 is te zien dat de Cronbach's Alpha's van alle schalen ruim boven de .60 liggen, en sommige zelfs om en nabij de .90. Er kan dus worden gesteld dat deze schalen betrouwbaar tot zeer betrouwbaar zijn. Dit is niet opmerkelijk, gezien de grote overeenkomsten met vragenlijsten die bijvoorbeeld voor het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties worden gebruikt.

Validiteit

"The key problem [with secondary data-analysis] involves the recurrent question of validity" (Babbie, 2007: 280). Ook in dit onderzoek zijn er problemen omtrent enkele vormen van de validiteit. Daar zal hieronder afzonderlijk op worden ingegaan voor de begripsvaliditeit, de interne validiteit en de externe validiteit.

Begripsvaliditeit

Zoals hiervoor al aangegeven is één van de nadelen van de secundaire data-analyse dat gebruik moet worden gemaakt van data die voor een ander doel zijn verzameld. In dit geval moest gebruik worden gemaakt van de operationalisering van de arbeidsmarktmonitor inkopers 2006, welke voor dit onderzoek soms niet ideaal is. Een voorbeeld hiervan is de operationalisering van het begrip arbeidssatisfactie.

Zoals vermeld in paragraaf 4.3.5 is gevraagd naar vijf soorten arbeidssatisfactie. Dit is gedaan door te vragen: "Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met ...". Er zijn twee redenen te destilleren uit de literatuur waarom het meten van arbeidssatisfactie op deze manier dubieus is (Thierry, 1992: 49-55).

Allereerst wordt het operationaliseringsprobleem op deze wijze bij de respondent neergelegd. Er wordt immers niet aangegeven aan de respondent hoe arbeidssatisfactie wordt gemeten. Hierdoor zijn er veel interpretatiemogelijkheden voor de respondent en daardoor interpretatieproblemen voor de onderzoeker, wat tot aanzienlijke verschillen kan leiden ten opzichte van het specifiek vragen naar arbeidssatisfactie. Deze globale meting is ook een veel slechtere voorspeller van verzuim en verloop dan de specifieke meting (Thierry, 1992: 54 in Van der Parre, 1996: 119-120).

"In de tweede plaats lijkt de globale meting een afweging van veel verschillende zaken te impliceren." (Van der Parre, 1996: 120) Niet alleen de relevante kenmerken van de

arbeidssituatie worden betrokken, maar ook aspecten daarbuiten, zoals tevredenheid in andere levenssferen (bijvoorbeeld het gezin en vrije tijd). Het stellen van de globale vraag is alleen gerechtvaardigd als arbeid centraal staat in het leven, want dan betreft de afweging van de arbeidssatisfactie alleen de verschillende kenmerken van de arbeidssituatie. In andere gevallen zullen ook andere zaken meespelen indien de globale vraag naar arbeidssatisfactie wordt gesteld (Van der Parre, 1996: 120).

Aangetekend moet worden dat in deze vragenlijst meer dan één tevredenheidsaspect is bevestigd (naast de baan ook de tevredenheid met de organisatie, de relaties met leveranciers en interne klant en de positie van inkopers), maar toch zijn er ook veel baanaspecten (denk bijvoorbeeld aan tevredenheid met werkdruk en relatie met collega's) niet direct bevestigd. Hoewel dit wel valt te billijken zou, zoals hiervoor aangegeven, de specifieke meting met behulp van meerdere items (mogelijk) tot nauwkeuriger resultaten hebben geleid (zie ook Scarpello & Campbell, 1983; Wanous, Reichers & Hudy, 1997 voor een verdere belichting). Wel kan daarbij worden opgemerkt dat het gebruik van beoordelingsschalen een goede manier is om arbeidssatisfactie te meten (Vogelaar, 1990: 37).

Er zijn ook andere voorbeelden waarin de onderzoeker zich heeft moeten onderwerpen aan de operationalisering die gebruik is in de arbeidsmarktmonitor inkopers 2006. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de operationalisering van het concept verlooptgeneigdheid. Eerder is al aangegeven dat verlooptgeneigdheid een breder begrip is dan zoekgedrag, maar aangezien er geen andere indicator was opgenomen in de vragenlijst, is deze derhalve toch gebruikt.

Interne validiteit

Het waarborgen van de interne validiteit is gedaan, door middel van het opnemen van controlevariabelen. Op die manier is geprobeerd om alternatieve verklaringen zoveel mogelijk uit te sluiten en eventuele versturende effecten weg te nemen. Dit is gedaan om eventuele schijnverbanden uit te sluiten.

Externe validiteit

Betreft de generaliseerbaarheid zijn enkele belangrijke opmerkingen te plaatsen. Allereerst betreft dit de doelgroep die heeft deelgenomen aan het onderzoek.

Zoals eerder aangegeven is er gebruik gemaakt van de Coördinerend Directeuren Inkoop van de verschillende ministeries om aan namen van inkopers binnen het Rijk te komen, omdat hier geen lijst van voorhanden was. Gevolg hiervan is dat zeker niet alle inkopers binnen het Rijk ook daadwerkelijk benaderd konden worden om de vragenlijst in te vullen. Als wordt gekeken naar de respondenten van het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek (zie tabel 7), is duidelijk dat sommige ministeries en uitvoeringsinstanties veel sterker zijn vertegenwoordigd dan andere. Onduidelijk is of deze verhoudingen gelijk zijn aan die van de totale populatie, aangezien deze bij niemand geheel bekend is. Mogelijk moeten er dus enige vraagtekens worden gezet bij de representativiteit van het onderzoek voor de gehele Rijksdienst.

Daarnaast moet worden benadrukt dat het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek uitsluitend betrekking heeft op de respondenten die tijdens het invullen van de vragenlijst in dienst waren bij een werkgever die deel uitmaakte van de Rijksdienst. De resultaten zijn dan ook met name bruikbaar voor de Rijksdienst. Daarmee wordt niet uitgesloten dat dezelfde conclusies ook gevonden zouden kunnen worden in een soortgelijk onderzoek in andere overheidslagen of binnen de private sector, maar aangezien de context van het inkoopvak daar mogelijk (deels) anders is, kunnen de resultaten niet één op één worden overgenomen voor die organisaties.

4.5.2 Kwalitatieve gedeelte

Zoals hiervoor is gebleken, zitten er bepaalde nadelen aan het gebruik van secundaire data in een onderzoek. Mede daarom is besloten om ook een kwalitatief gedeelte aan het onderzoek toe te voegen. Doel hiervan is om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen en relaties

tussen variabelen en om aanvullende informatie te verkrijgen. Dit wordt gedaan aan de hand van interviews, wat volgens Vogelaar de beste manier is om arbeidssatisfactie te meten (Vogelaar, 1990: 37).

In deze paragraaf wordt, net als bij de kwantitatieve verantwoording, ingegaan op de betrouwbaarheid en de validiteit van dit gedeelte van het onderzoek. Bij de betrouwbaarheid zal de focus met name liggen op drie verschillende soorten bias. De validiteit gaat in op de eerder genoemde begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

Betrouwbaarheid

Zoals al eerder aangegeven gaat het bij betrouwbaarheid om het uitsluiten van onsystematische vertekeningen binnen het onderzoek, omdat deze de resultaten op een ongewenste manier kunnen beïnvloeden. Aangezien er bij semi-gestructureerde interviews een directe interactie is met de respondent, zijn er bepaalde aspecten waar op gelet moet worden, om bias in het onderzoek te voorkomen. Hier zal worden ingegaan op de selectiebias, interviewerbias en de respondentbias.

Selectiebias

Selectiebias heeft te maken met "the process of selecting [respondents] to be included in the study" (Bowen, 2001: 111). Idealiter zou deze kans voor iedereen even groot moeten zijn, en zou er een lijst moeten zijn waaruit 'random' mensen gekozen kunnen worden (Bowen, 2001: 111).

Het vinden van respondenten die binnen de doelgroep passen was echter al een grote uitdaging. Deze personen zijn immers niet meer werkzaam binnen de Rijksdienst en vanuit de verschillende departementen wordt geen (structureel) contact meer onderhouden met deze personen. In andere woorden: er is geen lijst met respondenten die binnen de doelgroep passen. Er is daarom getracht om via bepaalde contacten, zoals het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid en enkele hoofden inkoop, namen te vergaren van mogelijke respondenten. Deze zijn daarna benaderd. Daarnaast is gebruik gemaakt van de sneeuwbaltechniek (Babbie, 2007: 184-185; Maso & Smaling, 1998: 74), waarbij aan verschillende respondenten is gevraagd of zij nog personen kenden die binnen de doelgroep passen en als respondent zouden kunnen fungeren. Ook op deze wijze zijn nog enkele respondenten gevonden. Ten slotte is een oproep geplaatst op een website: www.aanbestedingsmakelaar.nl⁶, die tot het vinden van enkele respondenten heeft geleid.

Aan deze manieren van het vinden van respondenten zitten nadelen. Er wordt op deze manier immers maar een bepaald gedeelte van het netwerk aangesproken (in de respondentenlijst, zie bijlage 3, is dan ook te zien dat niet alle ministeries zijn vertegenwoordigd in het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek), waardoor het risico bestaat dat bepaalde groepen buiten beeld blijven. Dit wordt dan ook als een nadeel van de sneeuwbalmethode gezien ('t Hart & Snijders, 2005: 234). Om dit probleem te ondervangen is niet op slechts één manier geprobeerd om respondenten te bereiken, maar zijn hier meerdere manieren voor gebruikt. Zo is het ook voor respondenten die niet binnen de directe netwerken behoren, toch mogelijk om te participeren aan het onderzoek, indien gewenst.

Door het aantal manieren waarop respondenten in het onderzoek opgenomen konden worden te verhogen is getracht de selectiebias zoveel mogelijk weg te nemen, maar door de manier van onderzoek en de omstandigheden waarin het onderzoek zich heeft afgespeeld, is dit niet geheel mogelijk. Wel kan daarbij worden opgetekend dat niet alleen in contact is getreden met respondenten die met een goede onderlinge verstandhouding zijn vertrokken, maar ook met respondenten die meer problemen hebben gehad voorafgaand en omtrent het moment van hun vertrek. Er zijn dus ook respondenten bevraagd die niet meer behoren tot de directe 'inner-circle' van de huidige inkoopafdelingen van de verschillende ministeries.

⁶ Zie <http://aanbestedingsmakelaar.nl/content/view/419>; www.aanbestedingsmakelaar.nl is een website die is opgezet door een ex-Rijksoverheidsinkoper en wordt bezocht door zowel inkopers in de publieke sector als in de private sector.

Interviewerbias

Met interviewerbias “wordt bedoeld de vertekening in de antwoorden veroorzaakt door de interviewer” (Segers & De Leeuw, 1999: 252). Interviewerbias kan bijvoorbeeld ontstaan door onvoldoende door te vragen tijdens het interview of door het stellen van suggestieve vragen (Segers & De Leeuw, 1999: 252; Saunders, Lewis & Thornhill, 2000/2004: 263). Door het beginnen met het interview op een open manier, door allereerst een kennismaking van beide kanten en het aangeven van het doel van het onderzoek en het gesprek, is getracht een zoveel mogelijk open karakter te creëren tijdens de gesprekken. Daarnaast is veel gebruik gemaakt van open vragen, die door de respondent zelf geïnterpreteerd konden worden. Op basis van de antwoorden op deze vragen is doorgevraagd en waar nodig verduidelijkt. Uiteraard heeft de onderzoeker zich onthouden van het stellen van suggestieve vragen, en is op sommige momenten, en altijd aan het eind van het gesprek, een korte samenvatting van de antwoorden gegeven, waardoor het eventueel verkeerd opvatten van een antwoord zoveel mogelijk is uitgesloten.

Respondentbias

Respondentbias hangt samen met de interviewbias, en heeft te maken met reacties op de interviewbias of met het karakter van het interview. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met het niet meer (goed) kunnen herinneren van een voorval in het verleden, het geven van sociaal wenselijke antwoorden, of het bewust achterhouden van bepaalde relevante informatie (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000/2004: 263). Geprobeerd is dit te voorkomen door de respondent zelf de wijze van het interview en de locatie voor het interview uit te laten zoeken (zodat hij zich op z'n gemak zou voelen), en door vertrouwelijkheid en anonimiteit te garanderen (door het niet opnemen van namen in het rapport en de respondentenlijst). Daarnaast is door continu en vanuit verschillende invalshoeken door te vragen, getracht het mogelijk sociaal wenselijke karakter van antwoorden zoveel mogelijk uit te sluiten.

Wel moet hierbij een kanttekening worden geplaatst. Er is namelijk zowel gekozen voor persoonlijke als telefonische interviews. In eerste instantie is de vorm en locatie van het interview aan de respondenten over gelaten, maar is wel aangegeven dat de voorkeursvorm een face-to-face interview was. Bij sommige respondenten bleek het niet mogelijk om op korte termijn een persoonlijk interview te plannen (hierbij speelden o.a. locatie en een gebrek aan tijd mee), en indien wel mogelijk is in die gevallen gekozen voor een telefonisch interview. De verhouding tussen persoonlijke en telefonische interviews ligt op ongeveer 60%/40%.

Hoewel het afnemen van telefonische interviews pragmatisch gezien voordelen heeft, heeft het ook nadelen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het niet kunnen interpreteren van non-verbale communicatie. Daarnaast is een telefonisch interview minder geschikt voor het houden van zeer lange interviews (Segers & De Leeuw, 1999: 261; Michels, 2006: 92), wat dan ook botst met het semi-gestructureerde karakter van dit gedeelte van het onderzoek. In de praktijk is ook gebleken dat de interviews die face-to-face zijn gehouden, langer duurden dan de telefonische interviews.

Door het iets andere karakter van het telefonische interview is het moeilijker om respondentbias uit te sluiten. Zo kunnen non-verbale signalen die eventueel gepaard zouden kunnen gaan met sociaal wenselijke antwoorden niet worden ontdekt, en is het moeilijker om continu door te vragen, omdat een telefonisch gesprek minder geschikt is voor het houden van zeer lange interviews. Dit heeft uitwerking op zowel de betrouwbaarheid als de validiteit van het onderzoek.

Validiteit

Ook voor het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek zal de validiteit worden behandeld. Er zal worden ingegaan op de begripsvaliditeit, de interne validiteit en de externe validiteit van het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek.

Begripsvaliditeit

Waar bij het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek er nog het nadeel was dat gebruik gemaakt moest worden van de operationalisering zoals die is gebruikt bij de arbeidsmarktmonitor inkopers 2006, is dit nadeel er bij het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek niet.

Tijdens de gesprekken is getracht zo min mogelijk jargon te gebruiken, en waar nodig zijn begrippen extra toegelicht. Als een respondent in eerste instantie niet direct antwoord op de vraag gaf, is geprobeerd deze voorzichtig te sturen. Dit uiteraard wel zonder suggestief te worden of het gesprek te veel te sturen.

Interne validiteit

Omdat voor de kwalitatieve dataverzameling direct in contact is getreden met de respondenten, is het mogelijk geweest om op veel verschillende manieren door te vragen. Zo is het mogelijk geweest om bepaalde onderwerpen en verbanden vanuit verschillende invalshoeken te benaderen, waardoor eventuele schijnverbanden of alternatieve verklaringen voor verbanden tussen variabelen boven tafel kunnen worden gekregen. Op die manier is de interne validiteit zoveel mogelijk verhoogd.

Externe validiteit

Ook bij het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek zijn er bepaalde beperkingen betreft de generaliseerbaarheid. Zoals al eerder aangehaald is er maar een beperkt aantal respondenten geïnterviewd (zie bijlage 3), waarbij ook nog eens aangetekend moet worden dat de verdeling van de respondenten over de verschillende ministeries ongelijk is verdeeld (sterker nog: van meerdere ministeries is zelfs geen enkele respondent gesproken). Ook hier zijn dus bepaalde beperkingen aan de representativiteit van het onderzoek. Te meer omdat wordt aangegeven dat er uit het onderzoek ook is gebleken dat de inschaling en waardering van de inkoopfuncties tussen de ministeries onderling nogal eens kunnen verschillen.

Daarnaast geldt ook hier dat het onderzoek en de resultaten zijn toegespitst op de Rijksdienst, en dus niet per sé geldig hoeven te zijn voor andere overheidslagen of de private sector. Dit laatste is dan ook geen doel van deze studie.

4.5.3 Gehele onderzoek

Door gebruik te maken van meerdere manieren van dataverzameling is getracht de zwakheden van de verschillende manieren te compenseren.

Bij het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek valt het een en ander aan te merken op de validiteit. Doordat gebruik wordt gemaakt van secundaire data is de operationalisering zoals gebruikt, niet zoals deze idealiter zou moeten zijn. De betrouwbaarheid van dit gedeelte van het onderzoek is echter wel goed te noemen.

Bij het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek is dit precies omgekeerd. De betrouwbaarheid is hier, zoals vaak in kwalitatieve onderzoeken, moeilijker te garanderen. De validiteit is weer hoger, doordat rechtstreeks in contact kan worden getreden met respondenten.

Door het combineren van deze methoden zijn de zwaktes van de verschillende methodes ondervangen, en is getracht de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek op een zo hoog mogelijk niveau te brengen.

Een andere methode die is gebruikt om de kwaliteit van het onderzoek omhoog te brengen is door regelmatig te overleggen met de begeleider van de onderzoeker, die ruime ervaring heeft op het gebied van onderzoek naar arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie etc. en ook ruime ervaring met het doen van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek.⁷ Door zowel over de inhoud als over de procedure regelmatig te discussiëren, is getracht de kwaliteit van het onderzoek op een zo hoog mogelijk niveau te brengen.

⁷ Zie bijvoorbeeld Van der Parre, 1996; Van der Parre, 2003.

Hoofdstuk 5: Arbeidssatisfactie

Nu uit het vorige hoofdstuk duidelijk is geworden hoe de concepten zijn gemeten, zal nu een begin worden gemaakt met de presentatie van de resultaten. In dit hoofdstuk staat daarom de arbeidssatisfactie centraal.

Voordat kan worden gekeken naar de arbeidssatisfactie, zal allereerst worden ingegaan op de arbeidsoriëntaties. Zoals al in het theoretisch kader naar voren is gekomen hebben de arbeidsoriëntaties namelijk zowel direct als indirect invloed op de arbeidssatisfactie (en ook invloed op de verlooptegeneigdheid). Daarom zal in de eerste paragraaf worden ingezoomd op de arbeidsoriëntaties van de respondenten binnen de doelgroep, zoals die zijn gebleken uit zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek. Ook zal een vergelijking worden gemaakt met aspecten van het werk die binnen het gehele Rijk als belangrijk worden ervaren.

In de tweede paragraaf zal worden bekeken op welke aspecten van het werk een fit en een misfit wordt ervaren. Eerder is gesteld dat een fit op een bepaald aspect wordt ervaren als een persoon dat aspect zowel belangrijk vindt, als terugvindt in zijn arbeidssituatie. Een misfit wordt ervaren als iemand een bepaald aspect belangrijk vindt, maar dit niet terugvindt in zijn arbeidssituatie. Er kan nu, aan de hand van het tegenover elkaar stellen van het belang en de beleving van de verschillende werkaspecten zoals deze zijn gevonden voor de arbeidsmarktmonitor, worden onderzocht op welke punten een fit en een misfit wordt ervaren.

In de derde paragraaf zal worden ingezoomd op de arbeidssatisfactie zoals die gemeten is in het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek. In deze paragraaf zal eerst worden beschreven hoe hoog de tevredenheid is met verschillende aspecten van het werk. Daarna zal aan de hand van de beschikbare data worden getracht om een zo groot mogelijk deel van de arbeidssatisfactie te verklaren. Dit zal worden gedaan door de arbeidsoriëntaties en de kenmerken van de arbeidssituatie in verband te brengen met de arbeidssatisfactie.

In de vierde paragraaf staat de arbeidssatisfactie nogmaals centraal, alleen nu vanuit kwalitatief oogpunt. In de derde paragraaf is de arbeidssatisfactie belicht vanuit kwantitatief oogpunt en in deze vierde paragraaf zullen de gevonden uitkomsten van de analyses aan de hand van de resultaten uit het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek verder worden uitgediept.

In de vijfde paragraaf zullen de belangrijkste punten uit dit hoofdstuk worden samengevat en zal worden gereflecteerd op de eerste negen hypothesen, die zijn opgesteld in paragraaf 3.8.

5.1 Arbeidsoriëntaties

In paragraaf 3.2 is onderscheid gemaakt tussen vier soorten arbeidsoriëntaties: de arbeidsinhoudoriëntatie, de arbeidsvoorwaardenoriëntatie, de arbeidsomstandighedenoriëntatie en de arbeidsverhoudingenoriëntatie. In deze paragraaf zal worden beschreven in hoeverre de verschillende arbeidsoriëntaties ook daadwerkelijk zijn te ontdekken bij hoogopgeleide inkopers binnen het Rijk.

Allereerst zal daarom in paragraaf 5.1.1 worden geïnventariseerd in hoeverre de verschillende arbeidsoriëntaties zoals deze zijn gedefinieerd, ook worden teruggevonden bij de doelgroep. In paragraaf 5.1.2 zal daarna een vergelijking worden gemaakt tussen het belang dat door hoogopgeleide inkopers wordt toegekend aan bepaalde aspecten van de arbeidssituatie, en het belang dat door de Rijksambtenaren in het algemeen wordt toegekend aan die aspecten. Op die manier kan worden bekeken in hoeverre inkopers afwijken van het Rijk als geheel, qua belang dat ze hechten qua wensen aan de arbeidssituatie.

5.1.1 Arbeidsoriëntaties van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk

Allereerst zal, naar aanleiding van de resultaten zoals die voortkomen uit de arbeidsmarktmonitor inkopers 2006, worden bekeken in hoeverre de verschillende arbeidsoriëntaties zijn te ontdekken bij hoogopgeleide inkopers bij het Rijk. De resultaten zijn te zien in tabel 22 op de volgende pagina.

	Inhoud		Voorwaarden		Omstandigheden		Verhoudingen	
	Absoluut	%	Absoluut	%	Absoluut	%	Absoluut	%
Neutraal	-	-	9	9,9%	21	23,1%	-	-
Redelijk belangrijk	17	18,7%	42	46,1%	37	40,6%	14	15,4%
Heel belangrijk	74	81,3%	40	44,0%	33	36,3%	77	84,6%
Gemiddelde	4,81		4,34		4,13		4,85	

Tabel 22: Scores op de verschillende arbeidsoriëntaties⁸ (N=91)

Te zien is dat zowel bij de arbeidsinhoudoriëntatie als de arbeidsverhoudingenoriëntatie alleen de opties 'redelijk belangrijk' en 'heel belangrijk' zijn gekozen door de respondenten, terwijl bij de andere arbeidsoriëntaties, die op de voorwaarden en op de omstandigheden, er ook respondenten een neutrale houding hebben ten opzichte van die oriëntatie. Op het eerste gezicht kan daaruit worden geconcludeerd dat de intrinsieke arbeidsoriëntaties, de arbeidsinhoud- en arbeidsverhoudingenoriëntatie, inderdaad dominant zijn onder hoogopgeleide inkopers bij het Rijk.

Dit blijkt ook uit de gemiddelden, die voor de arbeidsverhoudingenoriëntatie en de arbeidsinhoudoriëntatie flink hoger liggen dan de arbeidsvoorwaarden- en arbeidsomstandighedenoriëntatie (respectievelijk 4,85 en 4,81 ten opzichte van 4,34 en 4,13). Binnen de intrinsieke arbeidsoriëntaties scoort de arbeidsverhoudingenoriëntatie een fractie hoger qua gemiddelde dan de arbeidsinhoudoriëntatie. Binnen de extrinsieke arbeidsoriëntaties is het verschil tussen de arbeidsvoorwaardenoriëntatie en de arbeidsomstandighedenoriëntatie aanzienlijk groter in het voordeel van de eerste.

Uit het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek komt eenzelfde beeld. Over het algemeen worden de inhoud van het werk en de arbeidsverhoudingen, met name de relatie met de collega's en de leidinggevendenden, als belangrijkste aspect van de arbeidssituatie gezien. Dit sluit aan bij het beeld dat hoger opgeleiden, waartoe de respondenten allen gerekend kunnen worden, meer georiënteerd zijn op de intrinsieke aspecten van de arbeidssituatie dan op de extrinsieke aspecten. Toch wordt door sommige respondenten ook de arbeidsvoorwaarden als belangrijk aangemerkt.

5.1.2 Vergelijking met het hele Rijk

Nu duidelijk is aan welke aspecten van de arbeidssituatie hoogopgeleide inkopers belang hechten, is het interessant om een vergelijking te maken met het Rijk als geheel. Omdat die cijfers niet voorhanden zijn, zal hier in plaats van een vergelijking op de vier bovenstaande oriëntaties een vergelijking worden gemaakt op zes aspecten. De resultaten van de vergelijking zijn te zien in tabel 23.

	Inkopers	Gehele Rijk
Inhoud werk	100%	96%
Gezonde werkdruk	77%	93%
Goede collega's	93%	92%
Goede chef	86%	85%
Voldoende zelfstandigheid	99%	97%
Goede arbeidsvoorwaarden	93%	95%

Tabel 23: Vergelijking belang verschillende werkaspecten voor inkopers en voor gehele Rijk (inkopers: N=91, bron voor gehele Rijk: BZK, 2005a)

Uit tabel 23 valt op te maken dat er over het algemeen geen hele grote verschillen zitten tussen de doelgroep van dit onderzoek en het gehele Rijk, op werkdruk na. Waar dit door

⁸ Alleen de drie hoogste categorieën zijn opgenomen, aangezien geen enkele respondent heeft gekozen voor de opties 'helemaal niet belangrijk' of 'niet zo belangrijk'.

93% van de respondenten als (zeer) belangrijk wordt ervaren, geldt dit voor 'slechts' 77% van de hoogopgeleide inkopers bij het Rijk. Ook de arbeidsvoorwaarden zijn voor de respondenten bij het Rijk belangrijker dan voor de hoogopgeleide inkopers. Opvallend is dat dit allebei extrinsieke werkaspecten zijn. De hoogopgeleide inkopers hechten aan alle intrinsieke werkaspecten iets meer belang dan het gehele Rijk. De verschillen zijn hier echter marginaal.

Uit de vergelijking zou geconcludeerd kunnen worden dat hoogopgeleide inkopers iets meer belang hechten aan de intrinsieke werkaspecten, en iets minder aan de extrinsieke werkaspecten, als ze worden vergeleken met het gehele Rijk. Of deze conclusie ook echt valide is, is moeilijk te zeggen, aangezien het bij het hele Rijk zowel om laag- als hoogopgeleiden gaat. Als er een vergelijking was gemaakt met de hoogopgeleiden bij het gehele Rijk, dan waren de bovenstaande resultaten mogelijk anders geweest.

5.2 Fit en misfit op de verschillende werkaspecten

In de arbeidsmarktmonitor inkoop is, zoals eerder aangegeven, gevraagd naar het belang en de beleving van bepaalde werkaspecten. Het is daarbij de stelling dat er een fit is tussen het belang en de beleving, als iemand enerzijds een bepaald aspect van de arbeidssituatie (erg) belangrijk vindt, en dit anderzijds ook krijgt. Er is sprake van een misfit als iemand een bepaald aspect belangrijk vindt, maar als dit weinig of niet van toepassing is op het werk.

Het is belangrijk om te weten of er een fit is aangezien dit grote invloed kan hebben op de arbeidssatisfactie. Immers, zoals hiervoor al vaker aangehaald, is het de verwachting dat een goede fit een positieve invloed zal hebben op de arbeidssatisfactie, en dat de invloed van een misfit negatief zal zijn op die tevredenheid.

Daarom is besloten om het belang en de beleving van verschillende werkaspecten tegenover elkaar te zetten. De resultaten hiervan zijn te vinden in tabel 24 hieronder.

	(Erg) belangrijk	(Sterk) van toepassing	(Erg) belangrijk en (sterk) van toepassing	(Erg) belangrijk maar weinig van toepassing ⁹
Inhoudelijk interessant werk	100,0%	87,6%	87,6%	12,4%
Gezonde werkdruk	76,9%	49,5%	38,5%	38,4%
Goede collega's	93,3%	87,6%	82,0%	11,3%
Goede chef	86,4%	76,1%	69,3%	17,1%
Voldoende zelfstandigheid	98,8%	94,5%	94,5%	4,3%
Goede relatie interne klanten	89,8%	64,8%	59,1%	30,7%
Goede relatie leveranciers	70,5%	67,0%	50,0%	20,5%
Goede arbeidsvoorwaarden	92,9%	40,5%	38,1%	54,8%

Tabel 24: Belang en beleving van werkaspecten (N=91)

Zoals te zien is, vindt 100% van de respondenten inhoudelijk interessant werk belangrijk of erg belangrijk. 87,6% van de respondenten vindt dit ook terug, maar 12,4% van de respondenten vindt dit wel belangrijk, maar vindt dit niet terug in de eigen arbeidssituatie. Bij deze laatste groep is sprake van een misfit.

Een aanzienlijk grotere misfit is er het gebied van de werkaspecten 'goede arbeidsvoorwaarden', 'gezonde werkdruk' en een 'goede relatie met interne klanten', respectievelijk 54,8%, 38,4% en 30,7% van de respondenten ervaart hier een misfit. Op het

⁹ Voor de categorie weinig van toepassing zijn de opties 'Volstrekt niet van toepassing', 'Niet van toepassing' en 'Neutraal' samengevoegd tot één categorie.

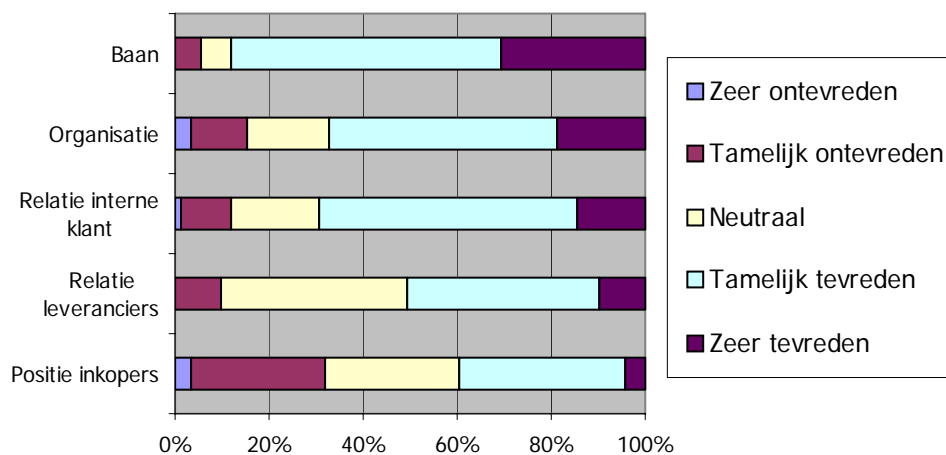
werkaspect 'voldoende zelfstandigheid', dat door 98,8% van de mensen als belangrijk of erg belangrijk wordt ervaren, ervaart maar 4,3% van de respondenten een misfit.

Toch is er maar één werkaspect waarbij meer respondenten een misfit dan een fit ervaren. Hierbij gaat het om het aspect 'goede arbeidsvoorwaarden' (54,8% ten opzichte van 38,1%). Het verschil bij het werkaspect 'gezonde werkdruk' is miniem (38,5% ervaart een fit, 38,4% een misfit). Een goede fit wordt met name gevonden op de werkaspecten 'voldoende zelfstandigheid', 'inhoudelijk interessant werk' en 'goede collega's (respectievelijk 94,5%, 87,6% en 82% ervaart een fit op deze werkaspecten, terwijl de misfit op deze aspecten met 4,3%, 12,4% en 11,3% relatief laag is).

In het theoretisch kader is gesteld dat het belang en de beleving van een bepaald aspect van de arbeidssituatie niet alleen direct invloed hebben op de arbeidssatisfactie, maar dat deze invloed ook loopt via een interactie-effect. Door de geringe spreiding van de antwoorden op de meeste belang- en belevingsschalen is het onwaarschijnlijk dat dit interactie-effect ook kan worden bewezen aan de hand van deze data. Desondanks zal toch, aan de hand van variantie-analyses, worden onderzocht of er sprake is van interactie-effecten tussen de verschillende belang- en belevingsschalen. Dit zal gebeuren in de volgende paragraaf (zie 5.3.1 en 5.3.2).

5.3. Kwantitatieve belichting van de arbeidssatisfactie

In de arbeidsmarktmonitor is gevraagd in hoeverre de respondenten, alles bijeengenomen, tevreden waren met de baan, de organisatie, de relatie met de interne klant en leveranciers, en de positie van inkopers binnen de organisatie. De resultaten zijn hieronder te zien.



Figuur 9: Tevredenheid met verschillende aspecten van de baan (N=91)

Gemiddelde tevredenheid met	
Baan	4,13
Organisatie	3,67
Relatie met de interne klanten	3,70
Relatie met de leveranciers	3,51
De positie van inkopers binnen de organisatie	3,09

Tabel 25: Gemiddelde tevredenheid met verschillende aspecten van de baan, op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 = zeer ontevreden en 5 = zeer tevreden (N=91)

Te concluderen valt dat men over het algemeen relatief tevreden is over de baan. Bijna 90% van de mensen is tamelijk of zeer tevreden. Niemand is zeer ontevreden, maar 5,5% van de mensen is wel tamelijk ontevreden. De gemiddelde tevredenheid met de baan staat op 4,13, bij een maximum van vijf.

De tevredenheid met de organisatie is minder hoog. 3,3% is hier zelfs zeer ontevreden is, en ook het percentage tamelijk ontevreden en neutrale respondenten is groter. Wel is meer dan 65% van de mensen tamelijk of zeer tevreden. De gemiddelde tevredenheid staat op 3,67.

Qua relaties is men meer tevreden met de relatie met de interne klant dan met de relatie met leveranciers. Waar bijna 60% van de respondenten tamelijk of zeer tevreden is over de relatie met de interne klant, geldt dat voor de relatie met leveranciers 'slechts' voor ongeveer 50% van de respondenten. Daarnaast is het aantal respondenten dat een neutrale tevredenheid heeft ten opzichte van de relatie met leveranciers aanzienlijk groter: 39,6% ten opzichte van 18,7% voor de relatie met de interne klant. De gemiddelde tevredenheid bedraagt 3,70 voor de relatie met de interne klant en 3,51 voor de relatie met leveranciers.

Over de positie van inkopers is men het minst tevreden van alle bevroegde aspecten. Het gemiddelde betreft de tevredenheid staat hier 'slechts' op 3,09, wat niet verwonderlijk is gezien het grote aantal respondenten dat de antwoordmogelijkheden tamelijk ontevreden en neutraal heeft gekozen. Het aandeel tamelijk of zeer ontevreden respondenten is hier het hoogst, terwijl het aandeel tamelijk of zeer tevreden respondenten het laagst is van alle aspecten.

Ondanks de relatief lage arbeidssatisfactie op het aspect van de positie van inkopers binnen de organisatie, kan over het algemeen worden gesteld dat de arbeidssatisfactie op de verschillende aspecten vrij hoog is. Met name geldt dit voor de satisfactie voor de gehele baan. Hierbij moet dan ook rekening worden gehouden met de arbeidssatisfactieparadox. Hiermee wordt bedoeld dat werknemers de beoordeling van hun tevredenheid gedeeltelijk aanpassen aan hun arbeidssituatie (Steijn, 2004: 12; zie bijvoorbeeld ook Van der Parre, 1996). In andere woorden wordt er dan bedoeld dat men een bepaald aspect van het werk belangrijker gaat vinden indien het ook aanwezig is binnen de arbeidssituatie en vice versa.

Al eerder is aangegeven dat in het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek met name de tevredenheid met de baan, en de tevredenheid met de positie van inkopers centraal zullen staan. Daarom zal hierna dieper worden ingegaan op de verklaring van deze twee soorten satisfactie.

5.3.1 Satisfactie met de baan

Nu we weten hoe hoog de satisfactie met de baan is, is het interessant om te onderzoeken welke aspecten invloed hebben op deze satisfactie. In het theoretisch kader is de veronderstelling neergezet dat het belang en de beleving zowel direct als via een interactie-effect invloed hebben op de satisfactie.

Om te onderzoeken of het interactie-effect in dit geval ook daadwerkelijk aanwezig is, zijn variantie-analyses gedaan. Met behulp van een variantie-analyse kunnen de groepsgemiddelden worden vergeleken en kan worden onderzocht of deze significant van elkaar verschillen. Het zou immers zo moeten zijn dat iemand die een bepaald aspect belangrijk vindt, en dit ook krijgt, meer tevreden is dan iemand die iets belangrijk vindt en dit niet krijgt. Met een variantie-analyse kan dit worden onderzocht, en kan worden bekeken of deze waarneming niet louter op toeval berust. Echter, zoals eerder aangegeven, is het zeer onwaarschijnlijk dat er met de data die hier wordt gebruikt, met name door de slechte spreiding van die data, een significant interactie-effect wordt gevonden.

Verwacht mag worden dat alle vier de belang- en belevingsaspecten, en daarmee ook de fit-variabelen, invloed zullen hebben op de tevredenheid met de baan. Reden hiervan is dat tevredenheid met de baan als zeer breed kan worden gekenmerkt, en dat de tevredenheid met de baan zowel af kan hangen van de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsverhoudingen als de arbeidsvoorwaarden. Daarom is voor alle vier deze aspecten een variantie-analyse gedaan, waarin de afhankelijke variabele de tevredenheid met de baan is, en de verschillende arbeidsoriëntaties en de beleving van de werkaspecten de onafhankelijke variabelen. Uit de variantie-analyses kwamen echter geen significantie interactie-effecten. De fit-variabelen hoeven daarom niet meegenomen te worden in de regressie-analyse.

Het doel van een regressie-analyse is het verklaren of voorspellen van één variabele (de afhankelijke variabele), aan de hand van één of meerdere andere variabelen (de onafhankelijke variabele(n)) (De Vocht, 2008). Hier zal de satisfactie met de baan als afhankelijke variabele worden opgenomen in de analyse, terwijl als onafhankelijke variabelen

het belang en de beleving van de vier verschillende werkaspecten in de eerste stap worden opgenomen. Daarnaast zullen de eerdergenoemde controlevariabelen, leeftijd en salaris, worden opgenomen in de stap twee, om de eerder gevonden verbanden te controleren voor deze variabelen. De resultaten van de regressie-analyse zijn te zien in tabel 26.

	Bèta-coëfficiënten	Significantie
Arbeidsinhoudoriëntatie	-.033	.754
Arbeidsomstandighedenoriëntatie	.025	.822
Arbeidsverhoudingenoriëntatie	-.029	.813
Arbeidsvoorwaardenoriëntatie	-.140	.225
Beleving arbeidsinhoud	.483	.000
Beleving arbeidsomstandigheden	-.105	.309
Beleving arbeidsverhoudingen	.256	.064
Beleving arbeidsvoorwaarden	.203	.052
Leeftijd	-.109	.320
Salaris	.072	.498

Tabel 26: Regressie-analyse met als afhankelijke variabele satisfactie met de baan, $R^2 = .534$ ($N = 91$)

Een belangrijke conclusie die naar aanleiding van de regressie-analyse getrokken kan worden is dat geen enkele arbeidsoriëntatie significant is, en dat daarmee samenhangend ook de bèta-coëfficiënten laag zijn. Deze hebben dus weinig invloed op de satisfactie met de baan. Anders is dat voor enkele aspecten van de beleving. Het belangrijkste verklarende effect gaat uit van de beleving van de arbeidsinhoud (bèta=.483), maar ook de beleving van de arbeidsverhoudingen (bèta=.256) en de arbeidsvoorwaarden (bèta=.203) hebben een redelijk sterke invloed op de satisfactie met de baan. In totaal kan door de opgenomen variabelen 53,4% van de variantie van satisfactie met de baan worden verklaard.

5.3.2 Satisfactie met de positie van inkopers binnen de organisatie

Net als bij de satisfactie met de baan zal ook hier allereerst worden onderzocht of er sprake is van een interactie-effect tussen het belang en de beleving van de verschillende werkaspecten. Hier zal dat echter niet worden gedaan voor alle aspecten van de baan, aangezien ze niet allemaal relevant lijken.

Er zijn twee aspecten die wel relevant kunnen zijn. Het gaat daarbij allereerst om de arbeidsverhoudingen. De relaties die een inkoper heeft met de personen in zijn werkomgeving, en uiteraard met name de relatie met de interne klant, kunnen zeer direct invloed hebben op de tevredenheid met de positie van inkopers binnen de organisatie. Daarom kan verwacht worden dat het belang en de beleving van de arbeidsverhoudingen zeker invloed zullen hebben op de satisfactie met de tevredenheid met de positie van inkopers binnen de organisatie.

Daarnaast mag verwacht worden dat de arbeidsvoorwaarden invloed hebben op de tevredenheid betreft de positie van inkopers. Aan de hand van de inhoud van het pakket van arbeidsvoorwaarden, met name het salaris, kunnen inkopers zich spiegelen aan de medewerkers binnen de organisatie die gelijksoortige werkzaamheden verrichten, en op die manier de positie van zichzelf als inkoper en van de inkopers in het algemeen inschatten, wat sterk invloed kan hebben op de tevredenheid op dit punt.

Ook hierbij geldt de verwachting dat er geen significant interactie-effect zal zijn, gezien de geringe spreiding, maar deze verwachting wordt niet bewaarheid. Er is namelijk wel een significant interactie-effect, namelijk dat van de arbeidsvoorwaarden ($p = .024$), zoals is te zien in tabel 27 op de volgende pagina. Blijkbaar hangt de tevredenheid met de positie van inkopers van de organisatie, naast van andere effecten, niet alleen af van het belang en de beleving van de arbeidsvoorwaarden, maar ook van de wisselwerking die er tussen dat belang en de beleving is. Overigens moet daarbij worden aangetekend dat de arbeidsvoorwaardenoriëntatie niet significant is in deze variantie-analyse ($p = .287$).

Variantiebron	Kwadratensom	df	F	Significantie
Verklaard	22.943 ^a	10	3.236	.002
Arbeidsvoorwaardenoriëntatie	1.800	2	1.269	.287
Beleving arbeidsvoorwaarden	5.814	3	2.733	.050
Interactie-effect	9.822	5	2.771	.024
Error	51.759	73		
Corrected Total	74.702	83		

Tabel 27: Variantie-analyse van het belang en de beleving van de arbeidsvoorwaarden met als afhankelijke variabele de positie van inkopers binnen de organisatie, $R^2=.307$ ($N=84$)

Het significante interactie-effect zou te maken kunnen hebben met een idee onder de inkopers dat zij lager ingeschaald zijn dan anderen binnen hun departement met een functie met een gelijkwaardig niveau. De conclusie die hier door de respondenten aan kan worden verbonden is dat men een lager beeld heeft van inkoop dan van andere afdelingen binnen de organisatie, wat uiteraard de tevredenheid met de positie van inkopers niet ten goede zal komen.

De volgende stap is de regressie-analyse, zodat kan worden bekeken in hoeverre de tevredenheid met de positie van inkopers kan worden verklaard, aan de hand van de verzamelde data. De afhankelijke variabele is hier dus de satisfactie met de positie van inkopers, terwijl de onafhankelijke variabelen het belang en de beleving van de arbeidsverhoudingen en het interactie-effect van de arbeidsvoorwaarden zijn (om de fit-variabele te creëren is de manier zoals omschreven in bijlage 2 gevolgd). Deze worden toegevoegd in de eerste stap. Ook hier worden in de tweede stap de controlevariabelen toegevoegd. De resultaten van de regressie-analyse zijn te zien in tabel 28.

	Bèta-coëfficiënten	Significantie
Arbeidsverhoudingenoriëntatie	.062	.586
Beleving arbeidsverhoudingen	.443	.001
Fit arbeidsvoorwaarden	.228	.047
Leeftijd	.232	.035
Salaris	-.098	.365

Tabel 28: Regressie-analyse met als afhankelijke variabele satisfactie met de positie van inkopers binnen de organisatie, $R^2=.380$ ($N=91$)

Uit de resultaten valt op te maken dat de beleving van de arbeidsverhoudingen het meeste invloed heeft op de satisfactie met de positie van inkopers ($\text{bèta}=.443$). Dit is niet verwonderlijk, aangezien de relatie met de interne klant hier ook deel van uitmaakt. Ook de fit op de arbeidsvoorwaarden heeft een vrij hoge bèta (namelijk .228).

Een opvallend resultaat is de hoge bèta-coëfficiënt van de leeftijd (.232). Blijkbaar heeft ook leeftijd een vrij grote invloed op de satisfactie met de positie van inkopers. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat oudere medewerkers meer tevreden zijn met de positie van inkopers binnen de organisatie, omdat ze de huidige positie vergelijken met de positie van vroeger, en deze aanzienlijk verbeterd vinden, terwijl jongere medewerkers die vergelijking niet (kunnen) maken, en sec naar de huidige positie kijken.

5.4 Kwalitatieve belichting van de arbeidssatisfactie

In de vorige paragraaf is de mate van arbeidssatisfactie kwantitatief beschreven, en is gezocht naar de verklaring van de arbeidssatisfactie met de baan en met de positie van inkopers binnen de organisatie. Ook tijdens de kwalitatieve dataverzameling zijn de respondenten bevraagd over de satisfactie met de verschillende werkaspecten, tijdens hun werkzaamheden als inkoper bij het Rijk. In deze paragraaf zullen de belangrijkste bevindingen uit die gesprekken worden beschreven. Dit zal worden gedaan aan de hand van de verschillende tevredenheidsaspecten waarop is ingegaan tijdens de gesprekken. Wel moet

daarbij in het achterhoofd worden gehouden dat sommige aspecten dicht bij elkaar liggen en sterk samenhangen.

5.4.1 *Inhoud van het werk*

Over de tevredenheid met de inhoud van het werk zijn nogal uiteenlopende beelden. Er zijn enkele respondenten die hier tevreden of zeer tevreden over waren. Er komt echter ook een ander beeld naar voren.

Sommige respondenten zijn speciaal voor het Europees aanbesteden naar de Rijksoverheid gekomen (die waren vaak wel werkzaam in een gedeelte van de semi-publieke sector, dat op dat moment nog was vrijgesteld van de richtlijnen voor het Europees aanbesteden). Voor sommige van hen bleek al vrij snel dat, mede door de vrij strakke richtlijnen, de inhoud van het werk toch niet was waar ze op hadden gerekend (dit hangt ook samen met de zelfstandigheid in het werk, zie hiervoor 5.4.5). Voor anderen duurde het besef dat dit toch niet is wat ze ervan hadden verwacht wat langer, maar ook hun tevredenheid met de inhoud van het werk nam (geleidelijk) steeds verder af.

“Toen er per januari 2006 nog meer regels kwamen, en de inkoopfunctie nog meer werd gejuridificeerd, kreeg ik steeds minder plezier in mijn werk.”
(Respondent 1)

“In mijn oude baan hoefde ik nog niet Europees aan te besteden, maar dit was wel iets dat ik graag wilde leren. ... Het juridische gedeelte, dat volgde uit de wetgeving die hoort bij het Europees aanbesteden, ervaarde ik als zeer beklemmend.”
(Respondent 2)

5.4.2 *Werkdruk*

Een te lage of te hoge werkdruk kan leiden tot ontevredenheid met de werkdruk. De respondenten in de interviews gaven over het algemeen aan dat de werkdruk iets was waar ze tevreden over waren. De werkdruk werd door een vrij groot deel van de respondenten wel als hoog ervaren, maar niet zo hoog dat het een last werd.

“Over de werkdruk was ik wel tevreden. Ik heb het nooit echt als een *druk* ervaren.”
(Respondent 11)

“De werkdruk was redelijk hoog, maar niet storend, dus op zich was ik wel tevreden. Ik vond wel dat er veel aanbestedingstrajecten waren en ik had er liever minder gehad, waardoor de kwaliteit beter was geworden.”
(Respondent 12)

Toch was hier wel ruimte voor verbetering volgens sommigen. Enkele respondenten merkten namelijk op dat wat hun betreft de werkdruk wel hoger had gemogen.

“Op zich was ik niet ontevreden. De werkdruk was gemiddeld, maar had wat mij betreft wel hoger gemogen.”
(Respondent 15)

5.4.3 *Relatie met collega's*

Over het algemeen waren de respondenten tevreden tot zeer tevreden over de relaties met collega's. Ze vonden dat ze deel uitmaakten van een goed team, en dat ze terug konden vallen op hun collega's als dat nodig was, en raad konden vragen aan ze. Eén respondent gaf wel aan niet helemaal tevreden te zijn.

“De relatie met mijn collega's was soms positief en soms negatief. Ik kon me soms erg storen aan collega's die niets of nauwelijks iets uitvoerden.”
(Respondent 14)

Tekenend voor de goede relatie met collega's is dat er vrij veel respondenten zijn die nog contact onderhouden met ex-collega's. Dat geldt zowel voor collega's die nog op hun oude plaats binnen het Rijk werken, als voor collega's die inmiddels ook de overstap hebben gemaakt naar een andere functie of organisatie.

5.4.4 *Relatie met de leidinggevende*

Hier zijn wisselende beelden te ontdekken. Ongeveer de helft van de respondenten was tevreden tot zeer tevreden over de relatie met de direct leidinggevende. Bij hen leefde het idee dat ze op hem terug konden vallen als er problemen waren en dat hij eerlijk en respectvol met ze omging.

Bij de andere helft van de respondenten was de tevredenheid over de relatie met de leidinggevende minder, of zelfs zeer laag. In sommige gevallen waren dit kleine strubbelingen, maar in andere gevallen leidde dit tot een verslechtering van de sfeer binnen de afdeling, en één respondent heeft zelfs aangegeven dat dit rechtstreeks tot vertrek heeft geleid.

Opvallend is ook dat hierbij enkele respondenten niet de relatie met hun direct leidinggevend als slecht percipieerden, maar wel de relatie met de leidinggevende van hun leidinggevende. In sommige gevallen leidde de vele wisselingen van die persoon en het idee dat de verkeerde man op de verkeerde plaats zat ook tot een minder goede sfeer binnen de afdeling.

5.4.5 *Zelfstandigheid/verantwoordelijkheid*

Het grootste gedeelte van de respondenten was redelijk tot zeer tevreden over de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in hun baan. Respondenten geven aan dat ze zich wel (redelijk) vrij voelden gelaten in hun werk, en dat ze zelf een vrij grote verantwoordelijkheid droegen.

Er zijn wel enkele respondenten die hier minder tevreden mee waren. Dit hing met name samen met de richtlijnen die volgden uit de Europese aanbestedingwetgeving (zie ook 5.4.1), waardoor naar hun mening veel zaken aan banden werden gelegd. Hierdoor nam een deel van de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid af. Hierbij werd ook regelmatig verwezen naar de beperking van het ondernemende karakter van het vak inkoop, door die richtlijnen.

“Er wordt teveel dichtgerogeld, waardoor er weinig ruimte overblijft voor de ondernemersgeest binnen het vak. Dit was het gedeelte wat het voor mij juist aantrekkelijk maakte, en toen dit werd weggenomen, werd ik steeds minder tevreden.”
(Respondent 2)

“De zelfstandigheid en vrijheid binnen het werk waren redelijk. De richtlijnen op het gebied van het Europees aanbesteden zorgden wel voor flinke beperkingen op dat gebied.”
(Respondent 3)

5.4.6 *Relatie met de interne klant*

Een groot deel van de respondenten geeft aan redelijk tevreden te zijn over de relatie met de interne klant. Wel geven sommigen aan dat ze graag meer contact met de klant hadden willen hebben, maar dat dit, mede wegens de richtlijnen voor het Europees aanbesteden er vaak bij inschoot, omdat er daardoor veel papierwerk gedaan moest worden.

“Ik vind dat er teveel redactionele en administratieve zaken gedaan moesten worden, waardoor het contact met de klant wel eens ondersneeuwde.”
(Respondent 2)

Een ander punt dat regelmatig naar voren kwam tijdens de gesprekken is dat het idee leefde dat inkoop toch nog vaak als een last werd gezien. Bij sommige respondenten leefde het idee

dat de klant gewoon snel het benodigde goed wilde verkrijgen, en dat inkoop daarbij een noodzakelijke stap was, die maar zo min mogelijk problemen diende op te leveren.

“Met sommige was de relatie wel goed, met andere niet. Soms werd inkoop toch vooral als een last ervaren, en dan met name het Europees aanbesteden en de regels die daarmee gepaard gingen.”
(Respondent 3)

5.4.7 Relatie met de leveranciers

De meeste respondenten geven aan dat er eigenlijk geen contact met leveranciers was. Dit terwijl veel van hen wel graag meer contact had willen hebben met leveranciers, vooral degenen die ook graag de ondernemende kant van het inkoopvak meer terug wilden zien.

“De meeste tijd werd doorgebracht met het schrijven, veel minder tijd was er voor het contact met leveranciers.”
(Respondent 2)

“Eigenlijk was er weinig contact met de leveranciers, dit werd door de accountmanagers gedaan. Maar eigenlijk miste ik dit ook niet echt.”
(Respondent 6)

“Hierover was ik zeer ontevreden. Ik vond dit erg belangrijk, maar eigenlijk was er nauwelijks contact met leveranciers. De inkoopafdeling werd gerund als een aanbestedingsfabriek, en er was alleen heel af-en-toe, naar aanleiding van een aanbesteding, contact met de leveranciers, maar verder niet. Daarnaast was ook het contractmanagement nog eens losgekoppeld.”
(Respondent 11)

Toch zijn er ook enkele zeer positieve reacties op dit gebied.

“Deze was meer dan uitstekend. We hadden altijd een zeer goede samenwerking.”
(Respondent 12)

5.4.8 Arbeidsvoorwaarden

Over de arbeidsvoorwaarden zijn nogal wisselende meningen. Over de arbeidsvoorwaarden in het algemeen waren de meeste respondenten wel tevreden.

“De arbeidsvoorwaarden waren goed. Naar mijn mening zelfs net zo goed als bij de markt.”
(Respondent 6)

“De arbeidsvoorwaarden zijn goed. Zelfs beter dan in het bedrijfsleven als je bekijkt wat echter belangrijk is. Salaris en verlof zijn veel belangrijker dan zaken als een lease-auto of een laptop.”
(Respondent 14)

Wel waren enkele respondenten (enigszins) ontevreden over het salaris. Dit ligt zeker niet alleen aan de absolute hoogte van het salaris, maar ook aan de relatieve hoogte. De perceptie leefde onder de respondenten dat zij, vergeleken met de markt maar ook in vergelijking met inkopers op andere departementen, minder betaald kregen.

“Het salaris van inkopers is laag, vergeleken met de markt. Dit terwijl inkopen in een commerciële onderneming makkelijker is dan bij de overheid, aangezien er minder regels zijn en minder zaken om rekening mee te houden.”
(Respondent 2)

“Het salaris was niet zo hoog, en zeker gezien de grote verschillen die er bestonden met andere departementen, was ik hier niet echt tevreden over.”
(Respondent 3)

5.5 Afsluiting

Deze paragraaf vormt de afsluiting van het hoofdstuk. Allereerst zal er een samenvatting gegeven worden van de belangrijkste bevindingen die in dit hoofdstuk zijn gepresenteerd. Daarna zal er worden gereflecteerd op een gedeelte van de in paragraaf 3.8 opgestelde hypothesen.

5.5.1 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de arbeidssatisfactie vanuit verschillende kanten belicht. Voordat dit is gedaan zijn allereerst de arbeidsoriëntaties bekeken, aangezien de veronderstelling was dat deze invloed zouden hebben op de arbeidssatisfactie. De intrinsieke arbeidsoriëntaties, de oriëntaties op de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen, zijn het meest dominant aanwezig bij de doelgroep. Er is ook een vergelijking gemaakt tussen de aspecten die personen binnen de doelgroep van dit onderzoek belangrijk vinden en tussen de aspecten die ambtenaren bij het Rijk als geheel belangrijk vinden. Conclusie hiervan is de hoogopgeleide inkopers iets meer belang lijken te hechten aan intrinsieke aspecten en iets minder aan extrinsieke werkaspecten, maar door een gebrek aan data over hoogopgeleiden bij het gehele Rijk is het moeilijk om te zeggen hoe valide deze conclusie is.

Daarna is gekeken op welke aspecten van het werk een fit en een misfit werd ervaren, volgens de respondenten in het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek. Dit in de veronderstelling dat deze fit of misfit invloed ook invloed heeft op de arbeidssatisfactie. Voor het grootste gedeelte van de respondenten is er een fit op de gebieden van zelfstandigheid en inhoud van het werk. Een misfit wordt met name ervaren op het gebied van de arbeidsvoorwaarden.

De kern van dit hoofdstuk vormt de beschrijving en verklaring van de arbeidssatisfactie. Allereerst is dit gedaan met behulp van het kwantitatieve onderzoek. Daaruit bleek dat de respondenten met name tevreden zijn over de baan. Het minst tevreden is men met de positie van inkopers binnen de organisatie. Om eerder aangehaalde redenen zijn dit toevalligerwijs ook de twee soorten satisfactie waarvan geprobeerd is ze te verklaren.

Uit de gedane regressie-analyses blijkt dat de beleving van verschillende werkaspecten een gedeelte van de satisfactie kan verklaren. Voor de satisfactie met de baan geldt dat met name voor de beleving van de arbeidsinhoud, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden. Voor de satisfactie met de positie van inkopers binnen de organisatie zijn met name de beleving van de arbeidsverhoudingen en het interactie-effect van de arbeidsvoorwaarden belangrijk als verklarende variabelen.

Ten slotte is de tevredenheid met verschillende werkaspecten kwalitatief beschreven en verklaard. Hier blijken nogal wisselende beelden te verstaan over de tevredenheid en de verklaring ervan. Er zijn geen aspecten waarover iedereen tevreden was. Aspecten waar bijna iedereen tevreden over is, zijn de werkdruk en de relatie met collega's. Aspecten waar het merendeel van de respondenten ontevreden over is, is met name de relatie met leveranciers. Grote verdeeldheid heerst er op aspecten als de inhoud van het werk, de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid en de relatie met de leidinggevende.

5.5.2 Reflectie op de hypothesen

Naar aanleiding van de uitkomsten in dit hoofdstuk kunnen nu uitspraken worden gedaan over enkele van de in paragraaf 3.8 opgestelde hypothesen en kunnen deze worden geverifieerd of gefalsificeerd.

- Hypothese 1 moet worden verworpen. Een verhoging van het belang dat wordt gehecht aan de intrinsieke aspecten van de arbeidssituatie, betekent niet automatisch een verlaging van de arbeidssatisfactie. In de regressie-analyse waarbij de tevredenheid met de baan centraal staat is dit verband er wel, maar is het niet significant. In de regressie-analyse waarbij de tevredenheid met de positie van inkopers centraal staat, wordt er zelfs een positief, doch ook hier niet significant, verband gevonden tussen de intrinsieke arbeidsoriëntaties en de tevredenheid. Al met al moet worden gesteld dat deze hypothese moet worden verworpen.

- Hypothese 2 moet worden aangenomen. Uit de regressie-analyses blijkt inderdaad dat hoe meer ontplooiingsmogelijkheden en interessante aspecten er in een baan aanwezig zijn, hoe meer tevreden iemand is. Dit blijkt uit het positieve effect dat de beleving van de arbeidsinhoud heeft op de tevredenheid met de baan.
- Hypothese 3 moet worden verworpen. De tevredenheid met de baan blijkt inderdaad te dalen als er iemand meer werkstress ervaart. Echter, dit verband is niet significant, en deze hypothese kan dus niet met volledige zekerheid aan worden genomen.
- Hypothese 4 moet worden aangenomen. Een betere relatie met de collega's en leidinggevenden leidt inderdaad tot een hogere tevredenheid. Uit beide regressie-analyses komt naar voren dat hoe beter de verhoudingen binnen het werk zijn, hoe hoger de tevredenheid met de baan en de positie van inkopers is.
- Hypothese 5 moet worden aangenomen. Uit de regressie-analyses blijkt inderdaad dat de beleving van de arbeidsvoorwaarden een positief significant effect heeft op de tevredenheid, en dat de tevredenheid dus zal stijgen met een verhoging van het salaris.
- Hypothese 6 moet worden verworpen. Uit de kwantitatieve analyses blijkt er geen interactie-effect te zijn tussen de oriëntatie op en het terugvinden hiervan op het gebied van de arbeidsinhoud, en dus kan niet worden aangetoond dat een fit de arbeidssatisfactie zal verhogen en een misfit deze zal verlagen. Ondanks dat in de semi-gestructureerde interviews naar voren komt dat een goede fit wel degelijk een positief effect heeft op de arbeidssatisfactie en een misfit een negatief effect, moet deze hypothese toch worden verworpen, omdat er geen eenduidig beeld gevonden wordt binnen de empirie.
- Hypothese 7 moet worden verworpen. Uit de kwantitatieve analyses blijkt er ook hier geen interactie-effect te zijn, in dit geval op de arbeidsomstandigheden. Ook hier kan de invloed van de fit dan wel misfit op de arbeidssatisfactie niet worden aangetoond. Daarnaast zijn in de semi-gestructureerde interviews ook geen bewijzen gevonden dat een fit of misfit op de arbeidsomstandigheden een effect heeft op de tevredenheid.
- Hypothese 8 moet worden verworpen. Ook hier is in de kwantitatieve analyse geen interactie-effect gevonden, in dit geval op de arbeidsverhoudingen. De stelling dat een fit op dit gebied positief zal bijdragen aan de arbeidssatisfactie en een misfit negatief, kan niet worden bevestigd. Wel blijkt uit de semi-gestructureerde interviews dat deze fit dan wel misfit wel degelijk een effect heeft op de arbeidssatisfactie, maar omdat ook hier het beeld niet eenduidig is, moet de hypothese worden verworpen.
- Hypothese 9 moet worden verworpen. Uit de kwantitatieve analyse blijkt hier een tweezijdig beeld. Voor de arbeidsvoorwaarden wordt namelijk geen significant interactie-effect gevonden voor de tevredenheid met de baan, maar wel een interactie-effect gevonden voor de tevredenheid met de positie van inkopers binnen de organisatie. Aan de hand van de semi-gestructureerde interviews is ook geen bewijs gevonden dat er een interactie-effect op dit gebied is dat een belangrijke invloed heeft op de tevredenheid met de baan. Al met al kan dus geen eenduidig beeld worden gevonden en daarom moet deze hypothese worden verworpen.

Concluderend kan dus worden gesteld dat alleen hypothese 2, 4 en 5 moeten worden aangenomen. De overige hypothesen op dit gebied, namelijk 1, 3, 6, 7, 8 en 9, moeten worden verworpen. Redenen hiervoor zijn dat of de verwachtingen niet zijn uitgekomen, of dat er geen sprake was van een eenduidig beeld waardoor de hypothese niet kan worden aangenomen.

Als nu wordt teruggekoppeld naar het conceptueel model, zoals dat in paragraaf 3.8 is opgesteld, blijkt dat maar een deel van de verwachte verbanden ook daadwerkelijk wordt gevonden. Er zal kort worden ingegaan op de implicaties van de af- en aanwezigheid van de verbanden voor dit onderzoek.

Zo is het directe verband van de arbeidsoriëntaties op arbeidssatisfactie niet te bewijzen aan de hand van de voor dit onderzoek verzamelde data. Dit is niet geheel onverwacht, aangezien deze relatie ook in ander onderzoek niet vaak wordt gevonden, en als het verband wel significant is, dan is het zwak (Kalleberg, 1977; Knoop, 1994). Daarnaast is de vorming en verandering van arbeidsoriëntaties een complex proces dat wordt beïnvloed door ervaringen binnen arbeidssituaties, ervaringen uit het milieu van herkomst en algemene oriëntaties op

mens en maatschappij (Van der Parre, 1996: 101-102). Dit maakt dat arbeidsoriëntaties niet of moeilijk te beïnvloeden zijn, en dat het dus ook niet de moeite lijkt om te proberen de arbeidssatisfactie te verhogen door verandering van de oriëntaties op arbeid van een individu.

Het rechtstreekse effect van de kenmerken en beleving van de arbeidssituatie op de arbeidssatisfactie is wel duidelijk gevonden in dit onderzoek. Met name de beleving van de arbeidsinhoud, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden hebben invloed op de arbeidssatisfactie. Dit is conform de verwachting, aangezien in veel onderzoeken is aangetoond dat de beleving van de arbeidssituatie, of van verschillende aspecten ervan, invloed hebben op arbeidssatisfactie (Mekkelholt & Hartog, 1990; Gaertner, 1999; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000a). Een verbetering van de arbeidssituatie zal in principe dus leiden tot hogere arbeidssatisfactie, met positieve gevolgen zoals een hogere productie, lager verzuim en lager verloop als gevolg.

De wisselwerking tussen de arbeidsoriëntaties en de kenmerken van de arbeidssituatie is in het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek, nauwelijks gevonden. In het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek is hier in sommige gevallen wel sprake van. Ondanks dat de hypothesen over het verband tussen de fit en misfit op aspecten van de arbeidssituatie en arbeidssatisfactie zijn verworpen, is dit toch iets wat niet mag worden veronachtzaamd. De afwezigheid van de fit en misfit in het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek, kan heel goed zijn veroorzaakt door een combinatie van het relatief kleine aantal respondenten en de manier van bevraging in de arbeidsmarktmonitor. In het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek wordt de wisselwerking namelijk wel gevonden, en ook in ander onderzoek (zie bijvoorbeeld Van der Parre, 1996) is een dergelijk interactie-effect tussen de arbeidsoriëntaties en de kenmerken van de arbeidssituatie wel aangetoond. Andersoortig onderzoek dat ingaat op de wisselwerking tussen de werknemer en de arbeidsomgeving laat alom zien dat congruentie, met name op het gebied van de baan, de organisatie, de leidinggevende en de collega's, een belangrijke invloed heeft op bijvoorbeeld de arbeidssatisfactie (het gaat dan om onderzoek op het gebied van person-environment-fit, zie voor een meta-analyse over dit onderwerp bijvoorbeeld Edwards, 1991; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Er moet voor de verhoging van de arbeidssituatie dus rekening worden gehouden met zowel de arbeidsoriëntaties als de kenmerken van de arbeidssituatie.

Hoofdstuk 6: Verloopgeneidheid en externe mobiliteit

In het vorige hoofdstuk is de arbeidsatisfactie van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk vanuit meerdere kanten belicht. Dit hoofdstuk vormt het tweede empirische hoofdstuk, waarin zal worden ingegaan op verloopgeneidheid en de externe mobiliteit van de personen binnen de doelgroep.

In de eerste paragraaf zal verloopgeneidheid zowel kwantitatief als kwalitatief worden belicht. Bij het kwantitatieve gedeelte zal met name worden ingegaan op het zoekgedrag, terwijl bij het kwalitatieve gedeelte verloopgeneidheid in meerdere fases zal worden beschreven.

Ook zal in dit hoofdstuk, in de tweede paragraaf, worden ingegaan op het imago dat leeft onder de doelgroep van werk bij verschillende organisaties. Dit kan een belangrijk gegeven zijn in het zoekgedrag van personen. Hier zal ook een vergelijking worden gemaakt tussen het imago en de daadwerkelijke aanwezigheid van bepaalde aspecten in de private sector. In de derde paragraaf zal daarna een vergelijking worden gemaakt tussen de aanwezigheid van de aspecten bij het Rijk en binnen de private sector.

In de vierde paragraaf zal worden ingegaan op de daadwerkelijke redenen voor externe mobiliteit, en de reden om verloopgeneidheid ook daadwerkelijk om te zetten naar externe mobiliteit.

In de vijfde paragraaf ten slotte zullen de belangrijkste punten uit dit hoofdstuk worden samengevat. Ook zal daar worden gereflecteerd op hypothesen 10, 11 en 12 zoals die zijn opgesteld in paragraaf 3.8.

6.1 Verloopgeneidheid

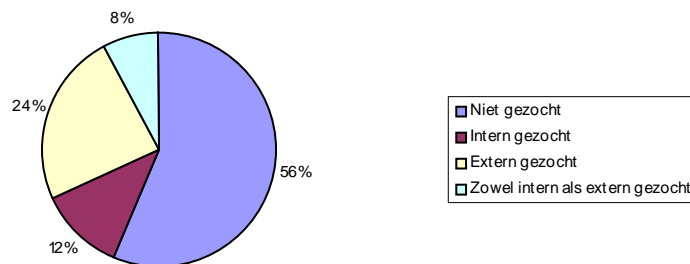
In deze paragraaf zal op de verloopgeneidheid worden ingegaan. Allereerst zal, aan de hand van de data uit het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek, worden bekeken in hoeverre de respondenten daadwerkelijk zoekgedrag hebben vertoond. Daarna zal worden bekeken in hoeverre het zoekgedrag verklaard kan worden aan de hand van verschillende andere variabelen. Ten slotte zal verloopgeneidheid worden belicht aan de hand van de data die zijn verkregen uit de semi-gestructuurde interviews, waarin een andere operationalisering is gebruikt voor de term verloopgeneidheid.

6.1.1 Kwantitatieve beschrijving van het zoekgedrag

Aan de respondenten is gevraagd of ze de afgelopen maanden op zoek zijn geweest naar een andere functie. In tabel 29 hieronder is te zien dat 44% van de respondenten op zoek is (geweest) naar een andere functie.

	Absoluut	Percentage
Niet gezocht	51	56%
Wel gezocht	40	44%

Tabel 29: Zoekgedrag van de respondenten (N=91)



Figuur 10: Zoekgedrag opgesplitst naar richting (N=91)

Van de respondenten die op zoek waren, is 12% alleen intern op zoek geweest, zoals valt te zien in figuur 10. 24% van de respondenten is alleen extern op zoek geweest naar een andere functie. De respondenten mochten meerdere antwoorden invullen, zodat het dus ook voor kan komen dat mensen zowel intern als extern op zoek zijn geweest. Dit geldt voor 8% van de respondenten.

Een aandachtspunt bij de resultaten is dat het waarschijnlijk is dat extern zoeken door veel respondenten is opgevat als zoeken buiten het huidige ministerie waar ze op het moment werkzaam waren. Het zoeken naar een andere functie bij een ander ministerie wordt dus door de respondenten waarschijnlijk als extern zoekgedrag opgevat, terwijl de Rijksdienst in dit onderzoek als één werkgever wordt gezien, en dergelijk zoekgedrag dus eigenlijk ook als intern zoekgedrag wordt gekenmerkt.

Daarnaast moet in gedachten worden gehouden dat iemand ook zoekgedrag kan vertonen, indien diegene het idee heeft dat zijn baan op de tocht staat of, in andere woorden: als hij het idee heeft dat er een mogelijk gedwongen ontslag dreigt. Er is dan wel sprake van zoekgedrag, maar de vraag is in hoeverre dit dan vrijwillig zoekgedrag en, indien dit daartoe ook leidt, vrijwillige mobiliteit is.

Echter, voor het bovenstaande geldt dat het behelpen is, aangezien er gebruik wordt gemaakt van secundaire data. Eerder is al aangegeven dat een groot nadeel van het gebruiken van secundaire data is, dat niet altijd de gewenste operationalisering is gebruikt en daardoor niet geschikt kan worden over de data zoals deze zijn gewenst.

6.1.2 Kwantitatieve verklaring van het zoekgedrag

Nu duidelijk is in hoeverre de respondenten daadwerkelijk zoekgedrag hebben vertoond, zal geprobeerd worden te achterhalen hoe dit zoekgedrag verklaard kan worden. Uit het theoretisch kader is gebleken dat de gedachte leeft dat arbeidsdissatisfactie leidt tot zoekgedrag en dat tevredenheid een negatief effect zou moeten hebben op zoekgedrag. Allereerst is daarom een kruistabel gemaakt (zie tabel 30) waarin de tevredenheid met de baan en met de positie van inkopers is afgezet tegen het zoekgedrag.

	Zoekt niet extern	Zoekt wel extern
Satisfactie met de baan		
Tamelijk ontevreden	40,0% (2)	60,0% (3)
Neutraal	50,0% (3)	50,0% (3)
Tamelijk tevreden	65,4% (34)	34,6% (18)
Zeer tevreden	82,1% (23)	17,9% (5)
Totaal	68,1% (62)	31,9% (29)
Satisfactie met de positie van inkopers		
Zeer ontevreden	33,3% (1)	66,7% (2)
Tamelijk ontevreden	61,5% (16)	38,5% (10)
Neutraal	69,2% (18)	30,8% (8)
Tamelijk tevreden	75,0% (24)	25,0% (8)
Zeer tevreden	75,0% (3)	25,0% (1)
Totaal	68,1% (62)	31,9% (29)

Tabel 30: Kruistabel met extern zoekgedrag en tevredenheid met de baan en de positie van inkopers, in percentages en tussen haakjes het absolute aantal respondenten per cel (N=91)

De resultaten uit tabel 30 sluiten grotendeels aan bij de verwachtingen. In de ontevreden categorieën zijn er, uitzonderingen daargelaten, meer respondenten die wél zoeken dan respondenten die niét zoeken. In de tevreden categorieën is dit precies omgekeerd. Het is wel zo dat in sommige cellen en categorieën het aantal respondenten (zeer) klein is, waardoor er snel vertekening van resultaten kan ontstaan.

Om te achterhalen of de tevredenheid met de baan en de positie van inkopers daadwerkelijk invloed hebben op het zoekgedrag, zal ook hier een regressie-analyse worden uitgevoerd. Zoekgedrag zal hier fungeren als afhankelijke variabele. Satisfactie met de baan en satisfactie

met de positie van inkopers zullen in de eerste stap als onafhankelijke variabelen worden ingevoerd. In de tweede stap zullen de arbeidsinhoudoriëntatie en de beleving van de arbeidsvoorwaarden worden ingevoerd. Bij de eerste wordt dat gedaan wegens de gedachtengang dat iemand wel tevreden kan zijn, maar toch op zoek kan zijn naar een nieuwe uitdaging op inhoudelijk gebied. Bij de tweede wordt dat gedaan omdat het de veronderstelling is dat iemand, ondanks dat er tevredenheid is, toch kan kiezen om zoekgedrag te vertonen omdat hij denkt dat er op een andere plaats betere arbeidsvoorwaarden (met name: een beter salaris) voor hem zijn te vinden. In de derde stap zullen de controlevariabelen, leeftijd en salaris, worden ingevoerd. In tabel 31 zijn de resultaten van de regressie-analyse opgenomen.

	Bèta-coëfficiënten	Significantie
Satisfactie met de baan	-.195	.177
Satisfactie met de positie van inkopers	-.052	.711
Arbeidsinhoudoriëntatie	.010	.938
Beleving arbeidsvoorwaarden	-.011	.936
Leeftijd	.044	.735
Salaris	-.183	.164

Tabel 31: Regressie-analyse met als afhankelijke variabele het externe zoekgedrag, $R^2 = .09$ ($N=91$)

Helaas zien we dat de opgenomen variabelen maar weinig van het zoekgedrag kunnen verklaren. In totaal is de verklaarde variante maar 9%, en geen enkele bèta-coëfficiënt is significant. Het dichtst in de buurt komen nog de satisfactie met de baan en het salaris. Deze hebben dan ook de hoogste bèta-coëfficiënten.

6.1.3 Kwalitatieve belichting van de verloopgeneigdheid

In paragraaf 3.5 is beschreven dat er in principe drie fases zijn in de mobiliteit van werkenden: de intentie, zoekgedrag en selectie. Uit de gesprekken bleek logischerwijs dat iedereen de intentie had om te vertrekken. Bij alle respondenten leefde, bij de een meer dan de ander, het idee dat een andere baan welkom zou zijn.

Ook is gebleken dat veel van de respondenten zoekgedrag vertoonden. Een enkele respondent zocht zowel binnen de Rijksoverheid, als erbuiten, maar de meesten geven aan alleen extern gezocht te hebben. Dat hangt ook in sterke mate samen met de redenen waarom ze zochten naar een andere baan. Als er bijvoorbeeld dissatisfactie is met de inhoud van werk, omdat er sprake is van een juridificering van het inkoopvak door de Europese aanbestedingsrichtlijnen, dan geldt dat voor de hele Rijksoverheid, en dan is het niet logisch om binnen de Rijksoverheid te zoeken naar een andere inkoopfunctie.

Circa tweederde van de respondenten heeft alle drie de fases van mobiliteit doorlopen. Voor sommige respondenten gold dat ze geen (actief) zoekgedrag vertoonden op het moment dat ze daadwerkelijk een andere baan vonden.

“Voordat ik een nieuwe baan vond, was ik al 1½ a 2 jaar passief op zoek. In die periode heb ik twee sollicitaties gehad, die niet hebben geleid tot een plaatsing. Ik ben toen wel opgenomen in het bestand van het recruiteringsbureau, en die kwamen met mijn huidige functie.”
(Respondent 5)

“Mijn nieuwe baan kwam toevallig op mijn pad, door een gesprek met mijn oude leidinggevende.”
(Respondent 11)

Daarnaast kan worden opgemerkt dat voor veel respondenten de eerste keer dat ze interacteerden met de (potentiële) nieuwe werkgever, ook gelijk de goede keer was. Er was dus vaak maar één sollicitatie nodig om een nieuwe baan te vinden. Mogelijk heeft dit mede te maken met de gunstige arbeidsmarktpositie voor inkopers.

6.2 Imago

Goede inkopers zijn schaars, terwijl de vraag groot is. De arbeidsmarkt voor inkopers is, voor de inkopers zelf, dus gunstig. Als zij het niet meer naar hun zin hebben, zijn er over het algemeen kansen genoeg voor ze om op andere plaatsen aan het werk te gaan. Dit geldt ook voor inkopers bij het Rijk. Het is dan ook belangrijk om te weten wat voor imago het inkoopwerk op andere plaatsen heeft. Immers, als inkopers verwachten dat de verschillende aspecten van het inkoopwerk het beste zijn bij het Rijk, dan zullen ze niet snel extern gaan zoeken.

In deze paragraaf zal dan ook worden ingegaan op het imago dat het inkoopwerk bij het ministerie heeft ten opzichte van het imago van inkoopwerk bij andere werkgever. In paragraaf 6.2.1 wordt eerst het imago weergegeven, en wordt een vergelijking gemaakt tussen de verschillende werkgevers, aan de hand het belang dat aan bepaalde aspecten van de arbeidssituatie wordt toegekend. Daarna zal in paragraaf 6.2.2 het imago vergeleken worden met de aanwezigheid van bepaalde aspecten van de arbeidssituatie.

6.2.1 Imago van het inkoopwerk bij verschillende werkgevers

Hier zal worden ingegaan op het imago van het inkoopwerk bij verschillende werkgevers, zoals dat is gevonden in de arbeidsmarktmonitor inkoop 2006. Daarin is aan de respondenten gevraagd naar hun verwachtingen van werken als inkoper bij een ministerie, als inkoper bij een groot bedrijf (ABN-AMRO, Shell, Unilever), als inkoopconsultant bij een adviesbureau, als inkoper bij een midden- en kleinbedrijf en als inkoper bij een uitvoeringsorganisatie in de publieke sector. De resultaten zijn te zien in tabel 32.

	Ministerie	Groot bedrijf	Adviesbureau	MKB	Publieke uitvoeringsorganisatie
Interessant werk	58%	66%	57%	17%	32%
Uitdagende inkoopopdrachten	58%	69%	51%	17%	33%
Collega's waar je wat aan hebt	51%	39%	31%	20%	29%
Goede managers	19%	65%	25%	12%	12%
Voldoende zelfstandigheid	66%	55%	46%	29%	35%
Gezonde werkdruk	66%	24%	17%	17%	43%
Goede arbeidsvoorwaarden	63%	66%	47%	6%	43%

Tabel 32: Het imago dat hoogopgeleide inkopers bij het Rijk hebben van inkoopwerk binnen verschillende organisaties, dikgedrukt staan de hoogste ladingen per facet (N=91)

Te concluderen valt dat op enkele aspecten het imago van een ministerie het hoogst scoort, namelijk op de aspecten 'collega's waar je wat aan hebt', 'voldoende zelfstandigheid' en 'gezonde werkdruk'. Het imago van een groot bedrijf scoort het hoogst op de aspecten 'interessant werk', 'goede managers', 'uitdagende inkoopopdrachten' en 'goede arbeidsvoorwaarden'. De andere drie soorten organisaties scoren op geen enkel facet het hoogste, maar komen in sommige gevallen wel (redelijk) dichtbij, zoals 'interessant werk' bij een adviesbureau. Het minst positieve imago hebben de publieke uitvoeringsorganisatie en met name het MKB.

Om een goede inschatting te kunnen maken van de aantrekkelijkheid van andere werkgevers is het niet alleen van belang om te kijken naar het imago van de concurrenten, maar ook van het belang dat aan de bepaalde aspecten wordt toegekend. Immers, als een inkoper verwacht dat een bepaald aspect bij een concurrent veel beter is geregeld dan binnen het Rijk, maar dit voor hem geen belangrijk aspect is binnen een baan, dan zal dit waarschijnlijk weinig invloed hebben op zijn verloopgeneidheid.

Zoals al eerder aangegeven (zie paragraaf 5.2) is interessant werk het belangrijkste aspect voor inkopers bij het Rijk (100% van de respondenten geeft aan dit (erg) belangrijk te vinden). Hierbij scoort een groot bedrijf beter dan een ministerie, terwijl ook het adviesbureau bijna even hoog scoort (respectievelijk 66%, 58% en 57%).

In de arbeidsmarktmonitor is niet gevraagd naar het belang van uitdagende inkoopopdrachten, maar dit is een punt dat nauw samenhangt met de inhoud van het werk. De respondenten verwachten dit met name binnen een groot bedrijf te vinden, terwijl een groot aantal respondenten dit ook denkt te vinden bij een ministerie en adviesbureau (respectievelijk 69%, 58% en 51%).

Ook voldoende zelfstandigheid is erg belangrijk (98,9% vindt dit belangrijk of erg belangrijk in het werk). Hierop scoort het ministerie het hoogst, op enige afstand gevolgd door het groot bedrijf en het adviesbureau (respectievelijk 66%, 55% en 46%).

Daarna het belangrijkste is het hebben van goede collega's (93,3% vindt dit (erg) belangrijk). In de arbeidsmarktmonitor is dit getoetst door te vragen in hoeverre de respondenten verwachten collega's te vinden waar je iets aan hebt binnen de verschillende organisaties. Ook hier scoort het ministerie het hoogst, op enige afstand gevolgd door een groot bedrijf, een adviesbureau en een publieke uitvoeringsorganisatie (respectievelijk 51%, 39%, 31% en 29%).

Ook goede arbeidsvoorwaarden wordt als een belangrijk aspect van de werksituatie erkend (92,9% vindt dit (erg) belangrijk). De respondenten achten de kans dat er goede arbeidsvoorwaarden aanwezig zijn het grootst bij een groot bedrijf. De voorsprong ten opzichte van een ministerie is echter niet zo groot (66% ten opzichte van 63%). Op grotere afstand volgen het adviesbureau en de publieke uitvoeringsorganisatie (met 47% en 43%).

Ook een goede manager wordt door een grote groep als belangrijk ervaren (86,4% ziet dit als (erg) belangrijk). Er is gevraagd in hoeverre men verwacht goede managers tegen te komen binnen de verschillende organisaties. Hierbij scoort een groot bedrijf afgetekend het beste, terwijl ook het adviesbureau het ministerie nog vooraf gaat, al hoewel dit op grote afstand is (respectievelijk 66%, 25% en 19%).

Ten slotte vindt 76,9% een gezonde werkdruk (erg) belangrijk. Hierop scoort het ministerie veruit het hoogst, gevolgd door de publieke uitvoeringsorganisatie en het groot bedrijf, of grote afstand (respectievelijk 66%, 43% en 24%).

6.2.2 *Vergelijking imago en aanwezigheid*

In paragraaf 6.2.1 is het imago dat hoogopgeleide inkopers bij het Rijk hebben van bepaalde aspecten van de arbeidssituatie bij verschillende werkgevers besproken. In deze paragraaf zal worden bekeken in hoeverre dat imago overeenkomt met de werkelijkheid. Zie voor de resultaten tabel 33.

	(Erg) belangrijk	Private sector	
		Imago ¹⁰	Aanwezigheid
Inhoudelijk interessant werk	100,0%	62,3%	84,1%
Gezonde werkdruk	76,9%	21,6%	39,3%
Goede collega's	93,3%	35,2%	83,4%
Goede chef	86,4%	45,5%	57,2%
Voldoende zelfstandigheid	98,8%	51,8%	92,4%
Goede arbeidsvoorwaarden	92,9%	57,6%	40,7%

Tabel 33: Vergelijking van het imago dat hoogopgeleide inkopers bij het Rijk hebben betreft de aanwezigheid van bepaalde aspecten van de arbeidssituatie in de private sector, en de daadwerkelijke aanwezigheid van die aspecten (imago: N=91; aanwezigheid in private sector: N=145)

¹⁰ Om te komen tot één percentage voor de gehele private sector, zijn de afzonderlijke imago's van een groot bedrijf en een adviesbureau samengevoegd. Dit is gedaan omdat dit soort organisaties de grootste aantrekkingskracht

De resultaten zijn verkregen door dezelfde scores die eerder voor de respondenten bij het Rijk zijn berekend, ook te berekenen voor hoogopgeleide inkopers bij het Rijk. Daarnaast zijn in de tabel het belang van bepaalde aspecten, en het imago opgenomen.

Kijkende naar de resultaten in tabel 33, kan worden gesteld dat over het algemeen het imago dat de respondenten hebben van de aanwezigheid van een bepaald aspect van de arbeidssituatie, lager ligt dan de daadwerkelijke aanwezigheid ervan. De enige uitzondering hierop is de arbeidsvoorwaarden. Belangrijkste verklaring voor de grote discrepantie tussen imago en aanwezigheid is dat imago wordt gebaseerd op bepaalde (schaarse) informatie die mogelijk helemaal niet of maar deels overeenkomt met de daadwerkelijke situatie.

Al met al kan worden gesteld dat de resultaten gunstig zijn voor het Rijk. Immers, als het imago lager ligt dan de aanwezigheid, is de kans dat er daadwerkelijk extern wordt gezocht ook kleiner, en als iemand toch mobiel wil worden maar wel in het inkoopvak wil blijven, zal dat waarschijnlijk ten gunste komen aan de interne mobiliteit.

6.3 Vergelijking tussen het Rijk en de private sector

In de afgelopen paragraaf is het imago dat hoogopgeleide inkopers bij het Rijk hebben van bepaalde aspecten van de arbeidssituatie bij verschillende werkgevers besproken, en is een vergelijking gemaakt tussen het imago en de daadwerkelijke aanwezigheid van bepaalde aspecten van de arbeidssituatie. In deze paragraaf zal een vergelijking gemaakt worden tussen de aanwezigheid van bepaalde aspecten binnen het Rijk en binnen de private sector.

	(Erg) belangrijk	(Sterk) van toepassing	
		Rijk	Private sector
Inhoudelijk interessant werk	100,0%	87,6%	84,1%
Gezonde werkdruk	76,9%	49,5%	39,3%
Goede collega's	93,3%	87,6%	83,4%
Goede chef	86,4%	76,1%	57,2%
Voldoende zelfstandigheid	98,8%	94,5%	92,4%
Goede relatie interne klanten	89,8%	64,8%	81,4%
Goede relatie leveranciers	70,5%	67,0%	84,8%
Goede arbeidsvoorwaarden	92,9%	40,5%	40,7%

Tabel 34: Vergelijking aanwezigheid aspecten van de arbeidssituatie tussen het Rijk en de private sector, met dikgedrukt het hoogste percentage qua aanwezigheid (Rijk: N = 91; private sector: N = 145)

De resultaten van de vergelijking zijn te zien in tabel 34. Dezelfde stellingen zijn voorgelegd aan de respondenten bij het Rijk en de private sector, en het aantal van de respondenten dat een bepaald aspect (sterk) van toepassing vindt, is weergegeven. Daarnaast is het belang van de verschillende aspecten voor de respondenten van het Rijk weergegeven.

Geconcludeerd kan worden dat het Rijk het op de drie belangrijkste aspecten, inhoudelijk interessant werk, voldoende zelfstandigheid en goede collega's, beter doet dan de private sector. Wel moet daarbij worden opgemerkt dat het verschil met de private sector nergens erg groot is. Op het gebied van de arbeidsvoorwaarden doet de private sector het beter, hoewel het verschil minimaal is. Opvallend is wel dat de private sector op de twee inkoopinhoudelijke aspecten, de relatie met de interne klant en met de leveranciers, aanzienlijk beter scoort dan het Rijk. Dit sluit wel aan bij het beeld dat gevonden is in paragraaf 5.4.

Afhankelijk van de reden van vertrek kan de private sector dus een verbetering van de arbeidssituatie opleveren. Dit geldt echter zeker niet in alle gevallen, aangezien er een flink aantal aspecten zijn waarop het Rijk beter scoort dan de private sector. Wel moet daarbij uiteraard worden aangetekend dat de onderlinge verschillen tussen de organisaties in de private sector natuurlijk groot kunnen zijn.

blijken te hebben, en het MKB eigenlijk door geen enkele respondent als een serieuze optie voor vertrek wordt gezien.

6.4 Externe mobiliteit

Zoals al enkele malen eerder aangegeven is, hoeft verloopgeneidheid niet automatisch ook te leiden tot vertrek uit de functie. Er kan immers iets gebeuren waardoor de verloopgeneidheid afneemt of helemaal verdwijnt of een persoon kan wel de intentie hebben om weg te willen, maar niet meer genoeg vertrouwen in zichzelf of zijn arbeidsmarktpositie hebben om deze intentie daadwerkelijk om te zetten in zoekgedrag of externe mobiliteit.

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de daadwerkelijke redenen om te vertrekken bij de Rijksoverheid en een baan aan te nemen in de private sector (overigens geldt voor alle respondenten dat ze ook in hun nieuwe baan een functie op inkoopgebied hebben). Eigenlijk kunnen er twee hoofdstromen worden gevonden in die redenen. Deze redenen zullen hieronder apart worden besproken. Daarnaast zal worden ingegaan op de redenen om verloopgeneidheid ook daadwerkelijk om te zetten naar externe mobiliteit.

6.4.1 Misfit en dissatisfactie

De eerste reden voor externe mobiliteit is een misfit op bepaalde aspecten die heeft geleid tot dissatisfactie. De belangrijkste redenen lagen op het gebied van de arbeidsverhoudingen en op het gebied van de arbeidsinhoud en de zelfstandigheid en verantwoordelijkheden die daarbij horen.

Zoals eerder aangegeven kan de fit tussen enerzijds iets belangrijk vinden in een baan en anderzijds dit ook terugvinden in de baan een belangrijk effect hebben op arbeidssatisfactie en verloopgeneidheid en daadwerkelijk verloop. Het is dus essentieel dat bepaalde aspecten die door een persoon belangrijk worden gevonden ook daadwerkelijk worden teruggevonden in het werk. In de praktijk was dit voor sommige mensen echter niet het geval.

In het vorige hoofdstuk (zie paragraaf 5.4) is al naar voren gekomen dat met name op het gebied van de arbeidsverhoudingen en op het gebied van de arbeidsinhoud vaak niet datgene werd gevonden wat mensen zochten en dat dit heeft geleid tot verloopgeneidheid en tot daadwerkelijk verloop.

Op het gebied van de arbeidsverhoudingen zijn er eigenlijk drie 'probleemgebieden':

- Het eerste is dat van de relatie met de leveranciers. Terwijl de meeste respondenten aangeven dat ze dit graag terug hadden willen zien in het werk, was dit vaak niet het geval. Dat dit niet of nauwelijks aanwezig was, heeft dus geleid tot een misfit en dissatisfactie. Bij de respondenten leefde het beeld dat er in de private sector meer contact met leveranciers zou zijn, en in de praktijk bleek dit ook zo te zijn;
- Het tweede is dat van de relatie met interne klant. Hoewel een redelijk deel hier tevreden over was, gaven enkele respondenten toch aan er soms weinig ruimte en tijd was om een goed contact met die klant op te bouwen. Ook werd deze relatie soms nog wel eens negatief beïnvloed door het imago van inkoop als een 'last'. Bij de respondenten leefde het beeld dat er in de private sector meer ruimte zou zijn voor contact met de interne klant en dat het imago van de inkoopafdeling beter zou zijn. De meeste respondenten gaven ook aan dat dit zo bleek te zijn;
- Het derde is dat van de relatie met de leidinggevenden. Verschillende respondenten geven aan dat er strubbelingen waren met de leidinggevenden. Hierbij ging het in sommige gevallen om de direct leidinggevende, en in andere gevallen om een leidinggevende die nog een stap hoger stond. De problemen met de direct leidinggevende hadden vaak invloed op de relatie met de respondent zelf, maar de problemen met de leidinggevende een stap hoger hadden vaak invloed op de sfeer binnen de gehele afdeling. Ook dit kwam enkele keren naar voren als een reden voor vertrek. De respondenten bij wie dat zo was, gaven wel aan dat dit niet per sé een reden was om extern mobiel te worden, maar omdat ze weinig zicht hadden op de mogelijkheden die er op andere plaatsen binnen de Rijksoverheid waren, leidde dit wel vaak tot externe mobiliteit.

Daarnaast werd ook enkele keren aangegeven dat de arbeidsinhoud en de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid binnen het werk de belangrijkste reden waren om te vertrekken.

Verschillende respondenten gaven aan dat zij, door de in hun visie strakke wetgeving die gepaard gaat met de Europese aanbestedingsregels, niet (meer) vonden wat ze hadden verwacht in hun baan, of hier steeds minder tevreden over waren. Dit had zowel te maken met de inhoud van het werk als met de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk, die in hun perceptie steeds kleiner werd. Door de strenge regelgeving konden ze steeds minder hun ondernemende aard kwijt in het werk, en aangezien de private sector niet (direct) te maken heeft met deze wetgeving was voor hen een vertrek daarheen logisch. Het ging dan eigenlijk uitsluitend om een vertrek naar grote bedrijven in de private sector, of naar detacheringsbureaus of inkoopadviesbureaus, waarin ze niet meer voor de overheid zouden hoeven werken.

Hierbij aansluitend gaven enkele respondenten ook aan dat dit bureaucratisme, de ontaarding van de bureaucratie (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2006: 166) die kan leiden tot "ambtelijk gedrag [dat] disfunctionele, pathologische en afwijkende vormen [aanneemt]" (Van Braam, 1986: 219), hun ook steeds meer ging tegenstaan. De eerder genoemde veelheid aan regels, maar ook het vele overleggen en de langzame besluitvorming, gingen sommige respondenten steeds meer tegenstaan, wat zeker ook heeft meegespeeld in het vertrek. Ook hier leefde het idee bij respondenten dat dit in bedrijven in de private sector (veel) minder zou zijn.

Er waren ook een aantal respondenten die aangaven dat zij het werk, na verloop van tijd, te repetitief vonden worden. Toen ze het idee kregen dat er geen afwisseling meer was in hun werk, werden ze steeds meer geneigd om te vertrekken. Het is dan ook geen rare conclusie dat dit over het algemeen de mensen zijn die nu werkzaam zijn via een detacheringsbureau of een inkoopadviesbureau, waarbij ze regelmatig kunnen wisselen van werkplaats en organisatie.

Enkele respondenten gaven ook aan dat zij niet geheel tevreden waren op het salaris. Vaak werd dit echter niet als een heel erg belangrijk aspect van de baan aangeduid, en er is maar één respondent die heeft aangegeven dat dit heeft meegespeeld bij het vertrek.

6.4.2 Goudzoekers

Daarnaast zijn er de respondenten die zijn vertrokken wegens hun arbeidsoriëntaties. Dit sluit aan bij wat Gesthuizen & Dagevos (2005: 42) de goudzoekenden noemen. Zowel 'goud' als 'zoekenden' moet hier niet te letterlijk worden genomen. Het gaat hier om personen die niet ontevreden zijn, maar die wel verloopgeneigd zijn omdat ze denken ergens anders een nog betere baan te vinden.

In het onderzoek zijn enkele van deze respondenten aangetroffen. Het gaat dan om respondenten die niet ontevreden waren met hun baan, maar wel verloopgeneigd waren en dachten ergens anders een baan te kunnen vinden die nóg beter zou zijn. Een deel van die mensen zocht actief, terwijl anderen dat niet deden, maar wel een aanbod kregen waar ze op in zijn gegaan.

Enkele respondenten gaven specifiek aan dat voor hen uitdaging in het werk erg belangrijk is. Op zich waren ze niet ontevreden met hun huidige werk, maar wel hadden ze het idee dat een nieuwe uitdaging welkom zou zijn. Toen deze op hun pad kwam, vaak via-via, besloten ze hier op in te gaan. Overigens geldt daarbij dat het niet alleen ging om inkoopinhoudelijke aspecten, maar ook om overige zaken die bij het werk hoorden. Sommige respondenten konden bijvoorbeeld in hun nieuwe functie ook leiding gaan geven, wat weer een nieuwe uitdaging betekende, of ze konden gaan participeren in het opzetten of verder professionaliseren van de inkoopafdeling bij hun nieuwe organisatie.

Een tweetal respondenten gaven aan dat zij het inkoopproces ook eens 'van de andere kant wilden zien' en wilden zien hoe inkoop in de private sector eraan toe gaat. Ook gaven enkele respondenten aan dat ze zich persoonlijk verder wilden ontwikkelen en dat dat op hun huidige plaats niet meer zou kunnen en dat ze daarom besloten te vertrekken toen de mogelijkheid zich voordeed.

6.4.3 Van verloopgeneigdheid naar externe mobiliteit

Ten slotte is er nog de vraag wat nou de daadwerkelijke triggers zijn geweest om van de verloopgeneigdheid ook daadwerkelijk extern mobiel te worden. Ook hier valt een tweedeling in te maken.

Voor de respondenten die daadwerkelijk zoekgedrag hebben vertoond, was er vaak een bepaalde gebeurtenis die hen hiertoe deed besluiten. Bij sommigen was er al een groeiende ontevredenheid met de baan, die aan het begin niet direct leidde tot zoekgedrag, maar vaak was er dan een druppel die de emmer deed overlopen. Dit kan bijvoorbeeld gaan om het niet toekennen van een budget voor scholing, (lichte) onenigheid met een leidinggevende, het niet toekennen van een periodiek etc. Dit werd dan vaak de aanleiding om het zoekgedrag te gaan vertonen.

Bij anderen die zoekgedrag vertoonden was er een ingrijpender gebeurtenis, die leidde tot het vertonen van zoekgedrag. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het aanstellen van een nieuwe leidinggevende, waardoor de sfeer verslechterde, of een belangrijk inhoudelijk besluit dat niet strookte met de denkbeelden van de respondent, en waardoor deze zich niet (langer) meer kon vinden met het beleid. Dit kon betekenen dat een persoon van de een op de andere dag begon met zoekgedrag. Overigens geldt dit maar voor enkele respondenten.

Bij de respondenten die zoekgedrag vertoonden leefde niet het idee dat er in deze situatie snel een (substantiële) verandering zou komen. Zij hebben daarom besloten om hun verloopgeneigdheid ook daadwerkelijk om te zetten naar de externe mobiliteit.

Ten slotte is er nog de categorie die wel verloopintentie had, maar niet direct zoekgedrag vertoonde. Hun reden om ook daadwerkelijk mobiel te worden lag vaak in een contact in de informele sfeer. Een kennis was zo enthousiast over zijn of haar werk bij een bepaalde organisatie, dat de respondent vond dat dat werk ook voor hem een nieuwe carrièrestap zou kunnen vormen.

Opgemerkt kan worden dat bij de mensen die ontevreden waren en daarom zoekgedrag vertoonden en daadwerkelijk zijn vertrokken, de push-factoren centraal staan in die beslissing. Push-factoren zijn de factoren die leiden tot het vertrek uit een baan (De Ruig & Bouwmeester, 2006: 7). Bij de mensen die wel verloopgeneigd waren maar niet direct op zoek, waren de kenmerken van een nieuwe baan belangrijker bij het vertrek. Het gaat bij hen met name om de pull-factoren: de factoren die leiden tot het aanvaarden van een nieuwe baan (De Ruig & Bouwmeester, 2006: 7).

6.5 Afsluiting

In deze paragraaf wordt het hoofdstuk afgesloten. Allereerst zal er een samenvatting van de belangrijkste resultaten uit dit hoofdstuk, worden gegeven. Daarna wordt er gereflecteerd op de in paragraaf 3.8 opgestelde hypothesen, die niet zijn besproken in het vorige hoofdstuk.

6.5.1 Samenvatting

In dit hoofdstuk is ingegaan op verloopgeneigdheid en externe mobiliteit.

De verloopgeneigdheid is zowel kwantitatief als kwalitatief gemeten. In het kwantitatieve gedeelte is daarvoor uitsluitend naar het zoekgedrag gekeken. De resultaten laten zien dat 44% van de respondenten in de maanden voorafgaand aan het invullen van de vragenlijst had gezocht naar een baan. Voor 24% van de respondenten gold dat ze alleen extern hadden gezocht, voor nog eens 8% gold dat ze ook extern zochten. Helaas bleek het zoekgedrag niet goed te verklaren aan de hand van de opgenomen variabelen in de regressie-analyse.

In het kwalitatieve gedeelte van de belichting van de verloopgeneigdheid is onderscheid gemaakt tussen verschillende fases van de verloopgeneigdheid. Bij sommigen respondenten was er alleen sprake van een intentie tot verloop toen ze een nieuwe baan vonden. Bij anderen was er ook daadwerkelijk zoekgedrag. Een enkele respondent zat al langer in de

selectiefase, maar voor de meeste respondenten was de eerste interactie met een potentiële nieuwe werkgever ook gelijk de goede keer.

Ook is het imago bekeken. Als mensen het niet meer naar hun zin hebben in de huidige werksituatie, dan is het beeld dat ze van (inkoop)werk binnen een andere organisatie hebben, erg belangrijk. Uit de resultaten blijkt dat het beste beeld bij de respondenten altijd ligt bij of een ministerie, of bij een groot bedrijf. Het ministerie scoort het beste op de collega's, zelfstandigheid en werkdruk. Het grote bedrijf scoort het hoogst op interessant werk, uitdagende inkoopopdrachten, managers en arbeidsvoorwaarden. Wel is gebleken, door een vergelijking van het imago dat hoogopgeleide inkopers hebben van werk in de private sector en de daadwerkelijke aanwezigheid ervan, dat imago en aanwezigheid nogal van elkaar verschillen. Over het algemeen is het wel zo dat het imago voor de Rijksoverheid als gunstig kan worden gezien. Vaak is het imago namelijk slechter dan de aanwezigheid, waardoor de kans dat iemand werkt zoekt in de private sector lager is dan als iemand volledige informatie had over die aanwezigheid, voorafgaand aan het zoekproces.

Ook is er een vergelijking gemaakt tussen de aanwezigheid van bepaalde aspecten binnen het Rijk en binnen de private sector. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het Rijk het op de drie belangrijkste aspecten, inhoudelijk interessant werk, voldoende zelfstandigheid en goede collega's, beter doet dan de private sector, alhoewel het verschil minimaal is. Op meer inkoopgebonden aspecten zoals de relatie met de interne klant en met leveranciers scoort de private sector beter.

Daarna is gekeken naar de daadwerkelijke reden om extern mobiel te worden. De redenen kunnen worden opgedeeld in twee delen. De eerste is vanwege dissatisfactie met één of andere werkaspecten. Het gaat dan met name om de arbeidsverhoudingen (relatie met leveranciers, de interne klant en leidinggevenden) en om de arbeidsinhoud en de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk. De tweede reden is het zoeken naar een nog betere arbeidssituatie, ondanks dat er geen ontevredenheid is met de huidige baan. Een nieuwe uitdaging is hier vaak een reden voor.

Ten slotte is gebleken dat er ook twee redenen zijn om verloopgeneigdheid daadwerkelijk om te zetten naar externe mobiliteit. De eerste reden is dat er een druppel was die de emmer deed overlopen, zodat is overgeschakeld naar zoekgedrag, of dat een ingrijpende gebeurtenis hier toe leidde. Bij de gesproken respondenten leefde niet meer het idee dat er snel verandering zou optreden in de situatie zoals deze werd ondervonden, zodat hun tevredenheid zou terugkeren, dus is de verloopgeneigdheid ook daadwerkelijk omgezet naar externe mobiliteit.

Bij de andere groep, de mensen die wel de intentie hadden maar niet direct zoekgedrag vertoonden, leidt vaak een contact met een kennis tot een dermate goed beeld dat is besloten om in contact te treden met de potentiële nieuwe werkgever. Uiteindelijk heeft dit bij hen ook geleid tot de externe mobiliteit.

6.5.2 Reflectie op de hypotheses

In paragraaf 5.5 zijn de eerste negen hypotheses besproken. Naar aanleiding van de resultaten in dit hoofdstuk, kunnen nu de overige drie, in paragraaf 3.8 opgestelde, hypotheses worden geverifieerd of worden gefalsificeerd.

- Hypothese 10 moet worden verworpen. Over de veronderstelling dat een verhoging van de arbeidssatisfactie zal leiden tot een daling van de verloopgeneigdheid, terwijl een verlaging van de arbeidssatisfactie de verloopgeneigdheid zal verhogen, kan geen eenduidig beeld worden gevonden in de empirie. Uit de regressie-analyse blijkt namelijk geen significant effect van de tevredenheidsaspecten op de verloopgeneigdheid. Uit de semi-gestructureerde interviews blijkt echter wel een effect van (dis)satisfactie op de verloopgeneigdheid, maar omdat de beelden uit het kwantitatieve en het kwalitatieve gedeelte niet overeenkomen, moet deze hypothese toch worden verworpen.
- Hypothese 11 moet worden verworpen. De veronderstelling dat personen met een hoge intrinsieke oriëntatie toch verloopgeneigdheid zullen tonen in de hoop een baan met nieuwe uitdagingen en/of ontplooiingsmogelijkheden te vinden, kan aan de hand van de

verzamelde data niet worden bewezen. Uit de regressie-analyse blijkt het verband tussen de arbeidsinhoudoriëntatie en de verloopgeneidheid niet significant. Uit de semi-gestructureerde interviews echter, is wel gebleken dat het zoeken naar nieuwe uitdagingen en ontplooiingsmogelijkheden een belangrijk effect kan hebben op de verloopgeneidheid. Omdat ook hier geldt dat de beelden niet eenduidig zijn, moet ook deze hypothese worden verworpen.

- Hypothese 12 moet worden aangenomen. Dit is de enige hypothese die alleen kwalitatief wordt getoetst. Omdat alleen gesprekken aan zijn gegaan met respondenten die daadwerkelijk zijn uitgestroomd, is het niet verwonderlijk dat de veronderstelling dat personen binnen de doelgroep die verloopgeneidheid tonen, ook daadwerkelijk mobiel zijn geworden, moet worden bevestigd aan de hand van de bevindingen uit dit onderzoek.

Geconcludeerd kan worden dat hypothese 12 is aangenomen. Voor hypothese 10 en 11 geldt dat niet. Reden hiervan is een gebrek aan eenduidigheid in de gevonden resultaten: het beeld dat uit het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek voortvloeit, komt niet overeen met dat uit het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek. Vanwege dit gebrek aan eenduidigheid is verwerping van de hypothesen onontkoombaar.

Ook hier zullen de implicaties van de bovenstaande bevindingen voor dit onderzoek kort worden besproken.

Het verband tussen arbeidssatisfactie en verloopgeneidheid is veel onderzocht en wordt vaak gevonden (Lambert, Hogan & Barton, 2001; Böckerman & Ilmakunnas, 2004; Sousa-Poza & Henneberger, 2004). In het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek is ook getracht deze relatie vast te stellen, maar zonder succes. Dit is opmerkelijk en een aan zekerheid grenzende verklaring hiervoor kan niet worden gegeven. Wel zijn er enkele mogelijke aspecten die mee gespeeld kunnen hebben. Allereerst kan hierbij worden gedacht aan een gebrek aan spreiding in de data, waardoor het moeilijk is de relatie vast te stellen. Daarnaast kan hier mee hebben gespeeld dat er geen sprake was van een perfecte operationalisatie (die zoals eerder aangegeven ook niet direct is opgesteld met als doel arbeidssatisfactie te verklaren).

De afwezigheid van het verband in het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek is des te opmerkelijker omdat dit verband in het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek wel wordt gevonden. In het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek is alleen de directe relatie van de arbeidssatisfactie op de verloopgeneidheid onderzocht. Variabelen zoals betrokkenheid zijn niet opgenomen in de enquête van de arbeidsmarktmonitor, en konden dus geen deel uitmaken van de analyses. In het kwalitatieve gedeelte is duidelijk geworden dat alternatieve baanmogelijkheden zeker mee hebben gespeeld in het mobiliteitsproces.

In andere onderzoeken zijn ook andere variabelen gevonden die belangrijk zijn bij het verband tussen arbeidssatisfactie en verloopgeneidheid. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan hechting aan of betrokkenheid bij de organisatie (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Porter, Crampon & Smith, 1976; Marsh & Mannari, 1977; Steers, 1977), hechting aan de baan (Koch & Steers, 1978), aantrekkelijkheid van alternatieve baanmogelijkheden (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979), en zelfs aan macro-economische factoren zoals het werkeloosheidspeil en het vacatureniveau (Bluedorn, 1982; Cotton & Tuttle, 1986; Carsten & Spector, 1987; Steel & Griffeth, 1989; Gerhart, 1990). Er is geen overeenstemming in de literatuur over de precieze causale orde van al deze variabelen: waar de ene auteur onafhankelijke effecten vindt op verloopgeneidheid (Currivan, 1999), vindt een ander een modererend of interveniërend effect van de variabele op de relatie tussen arbeidssatisfactie en verloopgeneidheid (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Ook zijn er onderzoeken waarin wordt gesteld dat er geen direct effect is van arbeidssatisfactie op verloopgeneidheid, maar dat dit effect loopt via organizational commitment (Williams & Hazer, 1986). Ten slotte zijn er nog onderzoeken waar zowel een direct als een indirect effect, bijvoorbeeld via binding aan de baan, wordt gevonden (Firth, Mellor, Moore & Loquet, 2004).

Het gebrek aan spreiding, de imperfecte operationalisatie, en de vele variabelen die een rol spelen bij de relatie tussen arbeidssatisfactie en verloopgeneidheid kunnen (een deel van) de verklaring van de afwezigheid van het verband vormen. Toch blijft deze afwezigheid opmerkelijk en is onduidelijk wat hiervan precies de reden is. In een eventueel later onderzoek is het in ieder geval aan te raden om de in de vorige alinea genoemde variabelen op te nemen. Waarschijnlijk zal het dan beter mogelijk zijn om verloopgeneidheid te verklaren.

Ondanks verwerping van de hypothese over het verband tussen arbeidssatisfactie en verloopgeneidheid, mag het belang van arbeidssatisfactie zeker niet worden onderschat. Immers, in het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek wordt het belang van arbeidssatisfactie voor verloop(geneidheid) wel aangetoond, en het is goed mogelijk dat met een andere kwantitatieve onderzoeksopzet datzelfde ook zou gelden voor het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek. Daarnaast is arbeidssatisfactie in de literatuur vaak in verband gebracht met veel ander gedrag, zoals verzuim en productie, waarbij over het algemeen geldt dat een hogere arbeidssatisfactie leidt tot gunstiger uitkomsten voor zowel werkgever als werknemer (Wanous & Lawler, 1972; Vogelaar, 1990; Bono & Patton, 2001). Streven naar een zo hoog mogelijke arbeidssatisfactie is dus om meerdere redenen belangrijk.

De verwerping van de hypothese dat een hoge intrinsieke oriëntatie een direct effect heeft op de verloopgeneidheid komt niet als een volslagen verrassing. Wel is opvallend dat er ook hier een verschil in beeld is tussen het kwantitatieve en kwalitatieve gedeelte van het onderzoek. Ook hier geldt echter dat de verwerping van de hypothese niet gelijk maakt dat dit verband niet belangrijk is. Immers, in het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek wordt dit verband wel degelijk gevonden, en het kan zelfs als vrij belangrijk worden gezien bij de verklaring van verloopgeneidheid. Het niet terugvinden van dit verband in het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek kan daarnaast heel goed te maken hebben met de spreiding van de data en de operationalisering. In de arbeidsmarktmonitor is namelijk alleen gevraagd naar het belang van inhoudelijk interessant werk, en dit is een veel breder concept van alleen uitdaging en ontplooiingsmogelijkheden. Al met al kan worden gesteld dat het bieden van voldoende uitdaging en ontplooiingsmogelijkheden zeer belangrijk is bij het behouden van (met name hoogopgeleide) werknemers, met name voor hoopopgeleiden. Echter, dit is geen garantie dat hierdoor de verloopgeneidheid bij iedereen af zal nemen, want zoals in paragraaf 3.4.3 al is beschreven, zullen bepaalde mensen ondanks de eigenschappen van hun huidige baan na verloop van tijd toch uitkijken naar een nieuwe baan met nieuwe mogelijkheden.

Betreft de relatie tussen verloopgeneidheid en daadwerkelijk verloop, kan worden gesteld dat deze in dit onderzoek duidelijk is gevonden. Dit heeft te maken met de manier waarop dit verband is getoetst: er zijn alleen uitgestroomde respondenten gesproken, waarvan het dus duidelijk was dat ze verloopgeneid waren, en daadwerkelijk vertrokken zijn. Daarnaast blijkt ook uit ander onderzoek dat verloopgeneidheid een goede voorspeller is voor daadwerkelijk verloop (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Liljegren & Ekberg, 2008). Bij het verband tussen verloopgeneidheid en mobiliteit, spelen veelal dezelfde variabelen een rol die bij het verband tussen arbeidssatisfactie en verloopgeneidheid meespelen. Sommige van deze variabelen kunnen worden beïnvloed, maar andere zijn meer exogene variabelen, waar weinig aan kan worden veranderd. Op de variabelen die wel kunnen worden beïnvloed wordt in het volgende hoofdstuk, bij de aanbevelingen, dieper ingegaan.

Conclusies en aanbevelingen

Na het omschrijven van de centrale begrippen en de verbanden ertussen in het derde hoofdstuk, het operationaliseren van de begrippen in het vierde hoofdstuk en het verwerken van de verzamelde data waarvan de uitkomsten in het vijfde en zesde hoofdstuk zijn te lezen, kan nu daadwerkelijk worden overgegaan tot het trekken van conclusies, het beantwoorden van de vraagstelling en het doen van aanbevelingen.

Allereerst zal worden overgegaan tot de beantwoording van de in het eerste hoofdstuk opgestelde deelvragen. Per deelvraag zal aan de hand van de in de afgelopen twee hoofdstukken beschreven empirische data een antwoord worden geformuleerd. Dit alles om aan de hand van deze antwoorden ook de vraagstelling van het onderzoek te beantwoorden. De vraagstelling waar het in dit onderzoek om draait is de volgende:

Wat zijn de vertrekmotieven van hoogopgeleide, extern en vrijwillig mobiele inkopers bij het Rijk en welke acties kunnen ondernomen worden om dit soort mobiliteit, indien gewenst, terug te dringen?

Na de beantwoording van de deelvragen en de vraagstelling, zal aan de hand van de empirie en de antwoorden op die vragen aanbevelingen worden gedaan. Deze aanbevelingen worden gedaan vanuit het oogpunt van de werkgever.

Beantwoording deelvragen

Zoals al eerder aangegeven zal worden gestart met het beantwoorden van de deelvragen die in de tweede paragraaf van het eerste hoofdstuk zijn opgesteld. Dit zal hieronder worden gedaan per deelvraag.

Beantwoording deelvraag 1

De eerste deelvraag die in het eerste hoofdstuk is opgesteld is de volgende: *Wat zijn de belangrijkste arbeidsoriëntaties van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk?*

Omdat de doelgroep van het onderzoek hoogopgeleiden is, is de verwachting geformuleerd dat de belangrijkste arbeidsoriëntaties met name de intrinsieke oriëntaties, die op de arbeidsinhoud en de arbeidsverhoudingen, zullen zijn.

De resultaten bevestigen deze verwachting. Uit de analyse van de kwalitatieve data komt de arbeidsverhoudingenoriëntatie als belangrijkste uit de bus, terwijl de arbeidsinhoudoriëntatie als bijna even belangrijk wordt gekenmerkt door de respondenten. De extrinsieke arbeidsoriëntaties, die op de arbeidsomstandigheden en –voorwaarden, worden relatief gezien als minder belangrijk gekenmerkt. De arbeidsvoorwaarden worden wel als belangrijker ervaren dan de arbeidsomstandigheden. Een zelfde beeld komt uit het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek.

Deze resultaten sluiten ook aan bij het weinige onderzoek dat er op dit gebied voor inkopers gedaan is. Zo beschreven Goedhart & Stalenhoef (2006: 11) al "dat 72% van de respondenten een uitdagende baan belangrijker vindt dan een hoog salaris", wat laat zien dat de arbeidsinhoud door de respondenten van hun onderzoek als belangrijker wordt ervaren dan de arbeidsvoorwaarden.

In ieder geval kan worden geconcludeerd dat de belangrijkste motivatoren en beloningen voor de personen binnen de doelgroep in de baan zelf liggen en dat arbeid door hun minder wordt gezien als middel tot een (ander) doel, wat zo was geweest als de extrinsieke arbeidsoriëntaties dominant waren geweest (Godschalk, 1998: 123). Wel moet daarbij worden aangetekend dat volgens de niet-karakteriserende opvatting van arbeidsoriëntaties een persoon niet kan worden gekenmerkt aan de hand van de belangrijkste arbeidsoriëntatie, maar dat er een combinatie is van voorkeuren die meewegen in de oriëntatie op arbeid (Blackburn & Mann, 1979 in Van der Parre, 1996). Immers, "waarom zou iemand niet èn een leuk inkomen willen hebben èn interessant werk?" (Van der Parre, 1996: 54)

Beantwoording deelvraag 2

De tweede deelvraag die in het eerste hoofdstuk is opgesteld is de volgende: *Op welke aspecten wordt een fit en op welke aspecten een misfit ervaren door hoogopgeleide inkopers bij het Rijk?*

De veronderstelling is dat een goede match tussen enerzijds de arbeidsoriëntatie (het belang) en anderzijds de arbeidssituatie (de beleving) van een werkaspect een positief effect zal hebben op de arbeidssatisfactie (Locke, 1976; Van der Parre, 1996). Een fit is de situatie waarin iemand een bepaald aspect zowel erg belangrijk vindt als dit ook terugvindt in zijn arbeidssituatie. Van een misfit is sprake als iemand een aspect belangrijk vindt, maar dit niet terugvindt (Van der Parre, 1996).

Kijkende naar de kwantitatieve data zijn er verschillende beelden te zien. De beste fit is te vinden op het gebied van de zelfstandigheid (voor 94,5% van de respondenten) en de inhoud van het werk (voor 87,6% van de respondenten). De grootste misfit wordt ervaren op het gebied van de arbeidsvoorwaarden (voor 54,8% van de respondenten) en de werkdruk (voor 38,4% van de respondenten).

Er is één werkaspect waarop meer respondenten een misfit dan een fit ervaren. Het gaat hierbij om de arbeidsvoorwaarden. 54,8% van de respondenten ervaart een misfit op dit gebied, terwijl 38,1% van de respondenten een fit ervaart. Op het gebied van de werkdruk ervaren ongeveer evenveel respondenten een fit als een misfit: respectievelijk 38,5% ten opzichte van 38,4%.

Als we kijken naar het gehele plaatje zijn de sterkte punten van het Rijk met name de zelfstandigheid, de inhoud van het werk en de collega's. Op de zelfstandigheid ervaart, zoals hiervoor al aangegeven, 94,5% van de respondenten een fit, terwijl slechts 4,3% een misfit ervaart. Voor de inhoud van het werk geldt dit respectievelijk voor 87,6% en 12,4% en voor de collega's voor 82,0% en 11,3%.

Beantwoording deelvraag 3

De derde deelvraag die in het eerste hoofdstuk is opgesteld is de volgende: *Hoe tevreden zijn hoogopgeleide inkopers bij het Rijk over hun arbeidssituatie en welke factoren hebben invloed op deze tevredenheid?*

In het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek zijn vijf tevredenheidsaspecten bevestigd. Het meest tevreden is men over de baan (een 4,13 bij een maximum van 5). Daarna volgt de tevredenheid over de relatie met de interne klant (3,70), de organisatie (3,67) en de relatie met leveranciers (3,51). Over de positie van inkopers binnen de organisatie zijn de respondenten het minst tevreden, met een score van 3,09.

Er is gekozen om voor twee van de tevredenheidsaspecten regressie-analyses uit te voeren, namelijk voor de tevredenheid met de baan en voor de tevredenheid met de positie van inkopers binnen de organisatie. Voor de tevredenheid met de baan bleek er geen enkel significant interactie-effect te zijn, maar de beleving van de arbeidsinhoud, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden hadden hier wel een relatief sterke invloed op. Voor de tevredenheid met de positie van inkopers binnen de organisatie werd wel een significant interactie-effect gevonden, namelijk dat van de arbeidsvoorwaarden. Uit de andere regressie-analyse bleek dat de beleving van de arbeidsverhoudingen het sterkste effect heeft op de tevredenheid met de positie van inkopers binnen de organisatie. Ook de fit op de arbeidsvoorwaarden heeft een significant effect op deze tevredenheid, net als de leeftijd. Blijkbaar speelt leeftijd ook een rol bij de verklaring van dit tevredenheidsaspect.

In het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek heerst er verdeeldheid over de tevredenheid. Over alle aspecten zijn wel één of meer respondenten niet tevreden. Toch zijn er wel enkele duidelijke patronen te ontdekken.

Zo zijn de respondenten bijna unaniem tevreden over de relatie met collega's. Illustratief daarvoor is de vriendschappelijke manier waarop veel van de respondenten nog met hun ex-

collega's omgaan. Andere aspecten waarover de meeste van de respondenten tevreden zijn, zijn de werkdruk en de zelfstandigheid/verantwoordelijkheid in het werk, alhoewel er op alle punten dus wel uitzonderingen zijn te vinden.

Minder tevreden is men over de relatie met de leidinggevenden. In enkele gevallen betreft het hier de direct leidinggevende, in andere gevallen gaat het om een leidinggevende die nog een trap hoger stond. Om verschillende redenen heeft deze relatie invloed op de persoonlijke sfeer of de sfeer binnen de afdeling. Ook over de relatie met de leveranciers heerst een relatief lage tevredenheid, meestal om dat deze grotendeels of geheel afwezig bleek te zijn.

Beantwoording deelvraag 4

De vierde deelvraag die in het eerste hoofdstuk is opgesteld is de volgende: *In hoeverre speelt arbeidssatisfactie een rol bij de verklaring van verloopgeneigdheid van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk?*

De veronderstelling is dat arbeidssatisfactie invloed heeft op de verloopgeneigdheid. Een hogere arbeidssatisfactie zou moeten leiden tot een lagere verloopgeneigdheid, terwijl een lagere arbeidssatisfactie de verloopgeneigdheid zou bevorderen (Keller, 1984; Carsten & Spector, 1987; Tett & Meyer, 1993; Hellman, 1997; Böckerman & Ilmakunnas 2004).

In het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek is verloopgeneigdheid geoperationaliseerd door middel van zoekgedrag. Uit de regressie-analyse (zie tabel 30 in paragraaf 6.1.2) blijkt echter dat het zoekgedrag nauwelijks verklaard kan worden aan de hand van de opgenomen variabelen, waaronder tevredenheid met de baan en de positie van inkopers binnen de organisatie. Uit deze resultaten kan dus worden opgemaakt dat arbeidssatisfactie nauwelijks een rol speelt bij de verklaring van het zoeken van een andere baan van de personen binnen de doelgroep.

Uit het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek blijkt echter wel dat arbeidssatisfactie een vrij grote rol speelt in de verloopgeneigdheid. Enerzijds heeft de arbeidssatisfactie een invloed via een groeiende ontevredenheid met een bepaald aspect van de arbeidssituatie, die op termijn leidt tot verloopintentie en/of zoekgedrag. Ook kan het zo zijn dat door een bepaalde gebeurtenis binnen dan wel buiten het werk leidt tot een heroriëntering op de arbeidsoriëntaties of een verandering van de arbeidssituatie, waardoor die gebeurtenis directe invloed had op de arbeidssatisfactie. In sommige gevallen heeft dat ook geleid tot verloopintentie en zoekgedrag.

In deze is het dus zo dat de resultaten uit het kwantitatieve en het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek elkaar enigszins tegenspreken. Daarbij moet wel in het achterhoofd gehouden dat de twee gedeeltes van het onderzoek allebei hun beperkingen hebben. Het kwantitatieve gedeelte wordt immers gebaseerd op data die met een ander doel zijn verzameld, en bovendien is het aantal respondenten redelijk beperkt voor de gedraaide analyses, en dus kan snel vertekening ontstaan. Het beeld dat uit het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek naar voren komt is daarnaast, ondanks het relatief kleine aantal respondenten, zeer duidelijk. Ook het verband dat uit andere onderzoeken naar voren komt (zie paragraaf 3.4) is overduidelijk, dus de conclusie hier kan zijn dat arbeidssatisfactie hoogstwaarschijnlijk wel een (vrij grote) rol speelt in de verklaring van verloopgeneigdheid.

Beantwoording deelvraag 5

De vijfde deelvraag die in het eerste hoofdstuk is opgesteld is de volgende: *In hoeverre spelen verwachtingen van de nieuwe baan een rol bij de externe, vrijwillige mobiliteit van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk?*

Verwachtingen van de nieuwe baan spelen op meerdere momenten en op meerdere manieren een rol bij daadwerkelijke mobiliteit.

Allereerst kunnen verwachtingen van de nieuwe baan een rol spelen bij verloopgeneigdheid. Als iemand namelijk verwacht dat zijn vaardigheden vooral bruikbaar zijn op de huidige werkplek, en moeilijk te concretiseren zijn bij een sollicitatie, waardoor niet op gelijkwaardige

functies bij andere organisaties kan worden gesolliciteerd, zal deze ondanks (mogelijke) ontevredenheid toch vaak blijven zitten op de huidige werkplek (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Het is moeilijk om vast te stellen in hoeverre hier daadwerkelijk sprake van is bij de doelgroep van dit onderzoek. Meestal bestaat deze groep vastzittenden voornamelijk uit laagopgeleiden, die echter in dit onderzoek niet zijn vertegenwoordigd, en ouderen. Wel is gebleken dat ouderen uit de populatie, vanaf 55 jaar, niet meer zoeken naar ander werk, maar hierbij is geen direct verband gevonden met de arbeidssatisfactie.

Daarnaast spelen verwachtingen van de nieuwe baan een rol bij de zoekrichting (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; BZK, 2005a). Immers, als iemand ergens ontevreden over is en diegene verwacht dit wel te vinden in een groot privaat bedrijf, dan is het logisch dat die persoon zal uitkijken naar een nieuwe baan bij een groot bedrijf. In paragraaf 6.2 is gebleken dat het Rijk qua imago vooral concurrentie heeft van grote bedrijven en in iets mindere mate van adviesbureau's. Op belangrijke punten zoals interessant werk, uitdagende inkoopopdrachten en goede managers scoort het grote bedrijf beter dan het Rijk qua imago onder de respondenten van de doelgroep, en bij de eerste twee benadert het adviesbureau het ministerie zeer dicht. Op andere belangrijke punten zoals collega's en zelfstandigheid scoren ministeries weer aanzienlijk beter qua imago. De beste arbeidsvoorwaarden worden verwacht bij een groot bedrijf, terwijl het beeld leeft dat een gezonde werkdruk met name wordt gevonden bij het ministerie. In bijlage 4 zijn enkele cases uitgelicht op dat punt. Daarbij is gekeken in hoeverre de het vertrek naar een andere werkgever ook daadwerkelijk logisch was als wordt gekeken naar de arbeidsoriëntaties en het imago van de verschillende werkgevers.

Bij de goudzoekers spelen de verwachtingen van een nieuwe baan een zeer belangrijke rol. Deze personen zijn immers niet ontevreden en zullen alleen mobiel worden als ze denken het ergens anders beter te hebben doordat daar een nieuwe uitdaging of ontplooiingsmogelijkheden gevonden kan worden (BZK, 2003; Gesthuizen & Dagevos, 2005). Bij hen spelen dus voornamelijk de kenmerken van de nieuwe baan een rol. De pull-factoren staan centraal in hun mobiliteit.

Uit de kwantitatieve analyse blijkt het verband tussen het belang van de arbeidsinhoudoriëntatie en zoekgedrag niet direct, maar een goede reden hiervoor zou de operationalisering kunnen zijn. In de arbeidsmarktmonitor is namelijk alleen gevraagd naar het belang van inhoudelijk interessant werk, en dit is een veel breder concept van alleen uitdaging en ontplooiingsmogelijkheden. Daarnaast kunnen deze aspecten heel goed wèl leiden tot verloopintentie, maar niet tot actief zoekgedrag, terwijl zoekgedrag het enige is wat is bevraagd bij de arbeidsmarktmonitor. Uit het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek is wèl gebleken dat het zoeken naar dit soort aspecten in het werk direct invloed kan hebben op verloopgeneigdheid.

Beantwoording deelvraag 6

De zesde deelvraag die in het eerste hoofdstuk is opgesteld is de volgende: *Wat zijn de redenen voor hoogopgeleide inkopers bij het Rijk om verloopgeneigdheid daadwerkelijk om te zetten naar externe mobiliteit?*

Hierbij kan een tweedeling worden waargenomen. Enerzijds bleek er een groep inkopers te zijn die al zoekgedrag vertoonde. Zelfs als iemand zoekgedrag vertoont is het nog mogelijk dat deze persoon niet daadwerkelijk vertrekt (sterker nog: zelfs als een persoon al in de selectiefase zit, hoeft dit nog niet te betekenen dat er daadwerkelijk een vertrek plaats zal vinden), maar de respondenten hadden niet meer het idee dat de situatie (binnen afzienbare tijd) zou veranderen, en hebben daarom besloten om ook daadwerkelijk te vertrekken toen de kans zich voordeed.

Anderzijds was er de groep die wel de vertrekintentie had, maar nog geen zoekgedrag ondernam. Deze mensen werden vaak via een contact in de informele sfeer geënthousiasmeerd voor een bepaalde werkgever. Toen daar bleek dat de mogelijkheden voor een overstap er ook daadwerkelijk waren, leidde dit vaak tot de daadwerkelijke externe mobiliteit.

Beantwoording vraagstelling (inclusief aanbevelingen)

Nu de verschillende deelvragen zijn beantwoord, kan aan de hand van deze antwoorden, de vraagstelling worden beantwoord. Deze vraagstelling is aan het begin van het onderzoek geformuleerd en luidt als volgt:

Wat zijn de vertrekmotieven van hoogopgeleide, extern en vrijwillig mobiele inkopers bij het Rijk en welke acties kunnen ondernomen worden om dit soort mobiliteit, indien gewenst, terug te dringen?

De daadwerkelijke motieven voor vertrek kunnen worden opgedeeld in tweeën. In feite zijn dit dezelfde redenen die hebben geleid tot de verloopgeneigdheid. De stap tot daadwerkelijke uitstroom heeft dan vaak te maken met de perceptie dat de huidige situatie niet meer zal veranderen, of het zich voordoen van een goede kans.

De belangrijkste reden om daadwerkelijk zoekgedrag te vertonen is ontevredenheid met een bepaald aspect van de baan. Zo goed als alle aspecten zijn wel een keer voorbij gekomen, maar uit met name de gesprekken die zijn gevoerd met de uitgestroomde hoogopgeleide inkopers bij het Rijk komt een vrij duidelijk beeld naar voren: veruit het belangrijkste motief om te vertrekken is ontevredenheid met een intrinsiek aspect van de arbeidssituatie. Het gaat dan dus met name om de arbeidsinhoud of de arbeidsverhoudingen. Overigens moet daarbij worden aangetekend dat er vaak niet één motief was, maar dat er meerdere aspecten hebben meegewogen in de ontevredenheid, het zoekgedrag en de mobiliteit. Dat betekent zeker niet dat de respondenten over alles ontevreden waren, de meeste respondenten gaven zelfs aan over het algemeen best tevreden te zijn, maar wel dat er meestal een of meerdere aspecten waren, die soms met elkaar samenhangen, die hebben geleid tot het uiteindelijke vertrek.¹¹

De ontevredenheid met de inhoud van het werk betrof met name de steeds verdere juridificering van de inkoopfunctie bij de Rijksoverheid. Dit had zowel invloed op de inhoud van het werk als op de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk. De respondenten die dit aangaven hadden het idee dat alles werd dichtgeregeld, waardoor zij steeds meer deel uit gingen maken van een administratief proces, waardoor ze hun ondernemingsgeest en commerciële drive niet meer kwijt konden in de inkoopfunctie. Dit gold zowel voor respondenten die nieuw waren, en maar een korte periode werkzaam zijn geweest binnen het Rijk, als voor mensen die er al langer werkzaam waren. Hiermee samenhangend werd overigens ook het repetitieve karakter van het werk enkele malen aangehaald, als een aspect dat heeft meegespeeld in de ontevredenheid over dit aspect en bij het vertrek. De mensen die ontevreden waren over deze aspecten zijn over het algemeen uitgestroomd naar een groot bedrijf in de private sector, waar ze niet meer gebonden zijn aan de regels betreft het Europees aanbesteden.

Op het gebied van de arbeidsverhoudingen zijn er meer aspecten die leiden tot dissatisfactie, zoekgedrag en uitstroom. Het ging hierbij met name om, in veel gevallen, een afwezigheid van de relatie met leveranciers, problemen in de relatie met de direct leidinggevende of de leidinggevende een stap hoger, of vanwege de relatie met de interne klant. Bij dat laatste kwam ook de positie van inkopers binnen de organisatie enkele malen naar voren. Binnen veel departementen wordt inkoop, in hun perceptie, nog steeds voornamelijk als een last ervaren, en daardoor verliep het contact met de interne klant soms nog verre van goed. Dit heeft in sommige gevallen zeker ook meegespeeld in het daadwerkelijke vertrek.

De arbeidsomstandigheden hebben eigenlijk voor niemand meegespeeld in de beslissing om te vertrekken. De werkdruk werd soms als enigszins te hoog of te laag ervaren, maar nooit dermate dat dat een reden zou zijn om te vertrekken. De arbeidsvoorwaarden hebben in een heel enkel geval een marginale rol gespeeld bij het vertrek. Soms hebben de arbeidsvoorwaarden wel iets bijgedragen aan ontevredenheid, maar deze rol is nooit erg

¹¹ Dit steunt ook de bewering in paragraaf 4.5.1, dat een specifieke meting van de arbeidssatisfactie beter is dan een algemene meting, voor de voorspelling van verloopgeneigdheid en verloop. Immers, de respondenten geven aan dat ze over het algemeen tevreden waren met de baan, maar ontevredenheid met enkele specifieke aspecten heeft in sommige gevallen uiteindelijk toch tot mobiliteit geleid.

groot geweest. Over het algemeen werden de arbeidsomstandigheden en, in mindere mate, de arbeidsvoorwaarden ook als minder belangrijk ervaren door de respondenten (in ieder geval minder belangrijk dan de intrinsieke arbeidsoriëntaties).

De andere stroom van vertrekkers waren de goudzoekers. Deze personen waren niet ontevreden met hun werk, maar waren wel op zoek naar een andere uitdaging en naar ontplooiingsmogelijkheden. Hierbij heeft voor sommige respondenten ook meegespeeld dat ze inkoop in de private sector ook eens van dichterbij wilden zien.

Nu duidelijk is wat de belangrijkste redenen zijn om te vertrekken, zullen enkele aanbevelingen worden gedaan, om dit soort mobiliteit tegen te gaan. Eerder in dit rapport is duidelijk geworden dat de kenmerken van de arbeidssituatie zowel direct als indirect, in wisselwerking met de arbeidsoriëntaties, invloed hebben op arbeidssatisfactie, en dat arbeidssatisfactie belangrijk is bij het voorspellen van verloopgeneigdheid. Toch zullen hier geen aanbevelingen worden gedaan over specifieke aspecten van de arbeidssituatie. Dit omdat het enerzijds niet of nauwelijks mogelijk is deze aan te passen, bijvoorbeeld wegens de richtlijnen van het Europees aanbesteden, en anderzijds omdat de motieven persoonsafhankelijk zijn, en een algemene verandering van een aspect voor de ene persoon een verbetering van de situatie zou opleveren, maar voor de ander een verslechtering. Belangrijk is het dus om de situatie individueel te bekijken, en waar mogelijk de situatie aan te passen aan de wensen van de werknemer. Om deze reden, en omdat mobiliteit niet iets is dat op zich staat, maar iets dat samenhangt met de andere gedeeltes van het personeelsbeleid, is gekozen om aanbevelingen te doen met een bredere focus.

Aanbeveling 1: Maak een grondige analyse van de werkprocessen

In paragraaf 1.2.2 is aangegeven dat inkoop bij de Rijksoverheid de afgelopen jaren is veranderd en nog steeds in een proces van verandering zit. Omdat door deze verandering volgens sommigen er inhoudelijk complexer werk gedaan zou moeten worden, zouden er meer hoogopgeleide inkopers bij het Rijk moeten komen. Dit terwijl er al een groot tekort is aan hoogopgeleide inkopers in het algemeen, en zeker ook bij het Rijk.

Het is de vraag of de roep om hoogopgeleiden wel de juiste is, zeker gezien de relatieve schaarste. Door verschuiving van een productoriëntatie naar een behoefteoriëntatie is het inderdaad zo dat er bepaalde andere eisen gesteld zullen worden aan de inkoopfunctie binnen de Rijksoverheid, waarbij het heel goed zo kan zijn dat er hoogopgeleiden nodig zijn om het inkoopvak goed in te vullen. Echter, sommige respondenten gaven ook dat zij hun werktijd vaak moesten besteden aan relatief simpele administratieve klussen. Voor iemand die behoefte heeft aan inhoudelijke complexiteit en uitdagingen in het werk, zal dit een negatief effect hebben op de tevredenheid met dit werk, zeker als dit een terugkerende situatie is. Hetzelfde geldt voor repetitief werk. Duidelijk is dat dit soort werk ook gedaan moet worden, maar het valt te betwijfelen of dat door hoogopgeleiden gedaan moet worden.

Om bovenstaande redenen is het belangrijk om een grondige analyse van de werkprocessen te maken. Door de inventariseren welke persoon welke werkzaamheden uitvoert, kan worden beoordeeld in hoeverre iemands takenpakket passend is bij zijn werkniveau. Als dat duidelijk is kunnen taken waar nodig herschikt worden, zodat op die manier inkopers van verschillende niveau's het werk kunnen doen dat past bij hun werk- en denkniveau. Naar aanleiding van de inventarisatie kan ook worden bekeken aan hoeveel hoogopgeleiden daadwerkelijk inhoudelijk complex en abstract werk geboden kan worden. Mogelijk blijkt na de inventarisatie wel dat het tekort aan hoogopgeleiden minder groot is, omdat door een herschikking van taken bepaalde werkzaamheden ook aan lageropgeleiden toebedeeld kunnen worden.

Aanbeveling 2: Onderzoek al tijdens het wervings- en selectieproces of vraag en aanbod van werknemer en werkgever op elkaar aan kunnen sluiten

In paragraaf 5.5 is aangegeven dat het voor werkgevers niet of nauwelijks mogelijk is om de arbeidsoriëntaties te veranderen of beïnvloeden. Echter, de arbeidsoriëntaties zijn wel belangrijk voor veel variabelen zoals arbeidssatisfactie. Het is dus belangrijk voor de werkgever om in het wervings- en selectieproces te achterhalen wat de arbeidsoriëntaties zijn

van kandidaat-werknemers. Daarnaast is het belangrijk om te bedenken wat er te bieden valt aan potentiële werknemers. Met behulp van kennis van de arbeidsoriëntaties van de kandidaat-werknemer en van de arbeidssituatie, kan worden beoordeeld of deze op elkaar aan (kunnen) sluiten.

Het belang van het realistisch schetsen van de potentiële arbeidssituatie moet nog eens extra worden benadrukt. Gebleken is namelijk dat verschillende respondenten een verkeerde verwachting hadden van het inkoopvak zoals dat er binnen de Rijksoverheid uitziet. Zij waren zich er alle bewust van dat binnen de Rijksoverheid er boven het drempelbedrag sprake moet zijn van Europees aanbesteden (sterker nog: sommige mensen zijn zelfs speciaal daarvoor overgestapt van hun oude baan naar een ministerie), maar toen ze dit daadwerkelijk moesten gaan doen bleek dit toch niet hun 'cup of tea' te zijn. Ook de afwezigheid van het contact met leveranciers was op dit gebied soms een onverwachte verrassing.

Er kan niet meer precies worden achterhaald in hoeverre deze onderwerpen in de daadwerkelijke vacatures en sollicitatiegesprekken aan bod zijn gekomen, maar duidelijk is dat deze gang van zaken voor zowel werkgever als werknemer nadelig is. Immers, de werkgever maakt kosten voor de werving en selectie en besteedt daarnaast tijd en mogelijk ook geld aan het inwerken en trainen van de werknemer, die doordat hij geen of een slechte fit ervaart tussen wat hij zou willen zien en daadwerkelijk krijgt, waarschijnlijk ook nog eens niet optimaal functioneert binnen zijn baan, en daardoor (mogelijk) een langere productiviteit heeft en meer verzuim laat zien. Uiteraard is dit ook voor de werknemer een vervelende situatie, aangezien hij zijn leven (deels) heeft afgestemd op zijn nieuwe baan, terwijl deze na korte tijd toch niet blijkt te zijn wat hij had verwacht (voor enkele respondenten gold inderdaad dat ze na relatief korte tijd alweer zijn vertrokken omdat de baan toch niet aan hun verwachtingen voldeed).

Het is dus zowel in het voordeel van de werkgever als in het voordeel van de werknemer dat er realistische verwachtingen worden gewerkt in de vacature en in de sollicitatiegesprekken, en van beide kanten is het belangrijk om te beoordelen of er een goede fit tussen arbeidsoriëntaties en arbeidssituatie mogelijk is. Het is logisch dat zowel werkgever als werknemer zich zo goed mogelijk willen verkopen, maar het wekken van onrealistische verwachtingen zal voor beide zijden nadelige gevolgen hebben. Door al in het werving- en selectieproces genoeg informatie verzamelen om een eventuele fit of misfit te kunnen beoordelen, kan al een groot deel van ontevredenheid, verzuim en verloop (in ieder geval op korte termijn) worden voorkomen.

Aanbeveling 3: Houd rekening met de tijdelijke aard van fit en arbeidssatisfactie

Zoals in het hele rapport al naar voren komt, zijn fit en arbeidssatisfactie belangrijk. Ze spelen beiden een rol bij verloop en verlooptgeneigdheid, maar ook bij zaken als betrokkenheid bij de organisatie, productiviteit en verzuim. Ook voor de werknemer is arbeidssatisfactie belangrijk aangezien er verbanden zijn gevonden tussen dit begrip en levenssatisfactie en de fysieke en mentale gezondheid van een persoon (Vogelaar, 1990: 4-11). De importantie van deze begrippen kan dus niet genoeg worden benadrukt.

Het is daarom belangrijk om in het achterhoofd te houden dat zowel fit als arbeidssatisfactie van tijdelijke aard (kunnen) zijn. Van der Ploeg & Scholte (2003b: 277) omschrijven arbeidssatisfactie als een "tamelijk stabiele en langer durende geneigdheid om op een bepaalde wijze te reageren op het werk." Hiermee wordt bedoeld dat de arbeidssatisfactie niet continu fluctueert, maar dat deze wel kan veranderen. Een fit kan bijvoorbeeld door een ingrijpende gebeurtenis worden verstoord en omslaan naar een misfit, maar dit kan ook gebeuren door een klein probleem dat in de perceptie van de medewerker steeds groter wordt, waardoor de tevredenheid verder afneemt.

Het is dan ook belangrijk om bij ingrijpende gebeurtenissen de vinger aan de pols te houden bij de werknemer. Dit hoeft niet per sé in een formeel gesprek, maar kan ook op een informele wijze. Het is ook belangrijk om in het achterhoofd te houden dat het dan zowel kan gaan om een gebeurtenis binnen de arbeidssituatie als om bepaalde gebeurtenissen buiten het werk (denk bijvoorbeeld aan een zwangerschap, die een grote impact kan hebben op het

leven van een persoon en de waarden die centraal staan binnen het leven van de persoon, en ook impact op zijn of haar arbeidsoriëntaties). Daarnaast is het logischerwijs ook verstandig om de tevredenheid van de persoon in functioneringsgesprekken te bespreken om te zien of er mogelijkheden zijn om deze te verbeteren, of om eventuele mobiliteit te bespreken (zie ook aanbeveling 5).

Aanbeveling 4: Zoek naar een optimale functieverblijfsduur

Hoewel duidelijk is dat mobiliteit negatieve gevolgen kan hebben voor de organisatie, zoals het verlies van ervaring en kennis en de extra kosten die er gemaakt moeten worden om een nieuwe werknemer te vinden en eventueel te trainen (De Luis Carnicer, Martínez Sánchez, Pérez Pérez & Vela Jiménez, 2004; Firth et al., 2004), geldt datzelfde voor immobiliteit. "Uit onderzoek is gebleken dat een relatief lange functieverblijfsduur (langer dan tien jaar) een risico is voor verstarring, ziekteverzuim en vermindering van inzetbaarheid." (BZK, 2007c: 32). Een lange functieverblijfsduur kan een verklaring zijn voor het afnemen van de motivatie van werknemers en het afnemen van het enthousiasme van medewerkers voor het werk. Daarnaast kan immobiliteit leiden tot eenzijdige fysieke en/of mentale belasting, eenzijdig ontwikkelde kennis en een verlies aan leervermogen (De Bauw, Ekka, Lowette & Vissers, 2006: 42; TNO, 2005: 16). Ook kan een te lange functieverblijfsduur leiden tot een hoger verzuim en verminderde productie (Auer, Berg & Coulibaly, 2005; De Lange & Pardoel, 2005: 6).

De gedachtegang dat mobiliteit ten allen tijden voorkomen moet worden, is dan ook zeker niet correct. Als immobiliteit niet meer in het voordeel van de werknemer en de organisatie is, moeten er dan ook zeker geen ingrijpende maatregelen worden genomen om de werknemer te behouden. Dit zal dan namelijk voor zowel de werknemer als de organisatie tot averechtse effecten leiden. Daarom moet er worden gezocht naar een optimale functieverblijfsduur.

Aanbeveling 5: Werk aan interdepartementale samenwerking en mobiliteit

Zoals hiervoor beschreven is, is mobiliteit zeker niet altijd slecht. Wel is het zonde als veel kennis en ervaring verloren gaat voor de Rijksdienst als mensen extern mobiel worden. Uit de gesprekken is meermaals gebleken dat voor mensen die mobiel wilden worden, niet duidelijk was welke opties er mogelijk waren binnen het Rijk, en dat daarom al snel de blik werd geworpen naar 'buiten'.

In sommige gevallen is het logisch om extern mobiel te worden, bijvoorbeeld vanwege ontevredenheid met de inhoud van het werk of de verantwoordelijkheid in het werk wegens het Europees aanbesteden, of vanwege een gebrek aan contact met leveranciers. Immers, hoogstwaarschijnlijk zal er op dat gebied weinig verschil zijn bij andere departementen. Als de problemen echter op het gebied van de relatie met een (direct) leidinggevende liggen, dan is het heel goed mogelijk dat dat probleem zich op een ander departement niet voordoet, en kan interdepartementale mobiliteit dus zeker een oplossing vormen voor de situatie.

Daarom is het belangrijk om beter inzicht te geven in de mogelijkheden die er bij de verschillende departementen zijn. Dit is ook één van de kernpunten van de 'Overeenkomst loopbaanondersteuning, arbeidsmarkt, aanpassing BWWW en sociaal flankerend beleid 2008-2012' (BZK, 2008). Door deze mogelijkheden inzichtelijk te maken, is het waarschijnlijk dat verloopgeneigde inkoopers eerder intern zullen zoeken naar een andere baan dan extern, waardoor de kans op interne mobiliteit groter wordt en die op externe mobiliteit kleiner, en bij interne mobiliteit blijft de kennis en ervaring van die persoon behouden voor het Rijk. Overigens gaat het dan niet alleen om de inhoud van het werk, maar ook om de ontwikkelingen die gaande zijn op bijvoorbeeld professionaliserings- of duurzaamheidsgebied. Gebleken is dat de verschillende departementen niet altijd in dezelfde fase zitten op dit gebied, en het verder (helpen) professionaliseren van een inkoopafdeling kan, naast het daadwerkelijk inkopen en aanbesteden, een nieuwe uitdaging zijn voor personen die hier continu naar zoeken in hun baan. Als duidelijk is dat er ook binnen het Rijk nieuwe uitdagingen en ontplooiingsmogelijkheden liggen, zal de kans dat verloopgeneigde personen binnen het Rijk in plaats van erbuiten op zoek gaan naar een andere baan, toenemen.

Wel is het dan belangrijk dat er niet meer wordt gedacht in dertien afzonderlijke departementen, maar in één Rijksdienst. Het kan immers zo zijn dat een goede medewerker vertrekt naar een ander departement, wat vervelend is op de korte termijn. Echter, het kan dan net zo goed zo zijn dat deze plaats wordt opgevuld door een medewerker van een ander departement die ook mobiel is geworden.

Een ander punt waardoor (externe) mobiliteit kan worden voorkomen is door mobiliteit ter sprake te brengen in een beoordelings- of functioneringsgesprek. Uiteraard kan het goed zijn dat een medewerker niet kenbaar wil maken dat hij verlooptgeneigd is, maar door dit onderwerp in ieder geval ter sprake te brengen in een (formeel) gesprek, kan voortijdige mobiliteit mogelijk worden voorkomen of kan er voor worden gezorgd dat de mobiliteit in plaats van extern juist intern plaatsvindt. Door 41% van de respondenten uit de arbeidsmarktmonitor inkoop 2006 werd aangegeven dat de loopbaan (de verblijfsduur in de huidige functie en oriëntatie op de volgende functie) normaliter geen deel uitmaakt van de gesprekken met hun leidinggevende. Hier valt dus nog winst te behalen.

Aanbeveling 6: Zorg voor binding met het Rijk

Bij de vorige aanbeveling is al naar voren gekomen dat er zoveel mogelijk getracht moet worden om schaarse kennis van de inkopers binnen het Rijk te houden. Ook is gesteld dat mobiliteit niet altijd voorkomen kan, en in sommige gevallen ook niet moet, worden. Wel moet zoveel mogelijk worden getracht om deze mobiliteit intern, binnen de Rijksdienst, te laten plaatsvinden.

Binding kan belangrijk zijn bij het voorkomen van uitstroom. Eerder is immers al gesteld dat hoe groter de binding is, hoe kleiner de kans op mobiliteit. Hier bevindt zich wel een bepaalde spanning, want binding aan een bepaalde baan, zou niet ten gunste komen aan de mobiliteit, terwijl zojuist al is aangegeven dat immobiliteit na een bepaalde periode voor zowel werkgever als werknemer nadelige gevolgen kan hebben. Het is in deze dus zaak om niet te zorgen voor (te veel) binding met de baan, maar te zorgen voor binding met de organisatie, in dit geval het Rijk. Ook daarom is het belangrijk dat er niet meer sprake is van het denken per ministerie, maar meer van het denken in één Rijksdienst, zoals bij aanbeveling 4 al is aangegeven.

Bij het zorgen van binding met het Rijk kan public service motivation (hierna te noemen: PSM) een rol spelen. Uit onderzoek is gebleken dat PSM positief samenhangt met betrokkenheid bij de organisatie (Crewson, 1997; Naff & Crum, 1999). I.e. kan daaruit worden opgemaakt dat een hogere PSM bij ambtenaren een grotere binding aan de overheid zal geven, waarmee de kans kleiner wordt dat iemand uitstroomt. Steijn (2006: 463) concludeert na onderzoek zelfs dat "het *niet* hebben van een PSM-fit leidt tot een grotere verlooptgeneigdheid".

Perry & Wise (1990: 368) omschrijven PSM als "an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations." Kort gezegd gaat het om de motivatie voor de publieke zaak, die uit meerdere dimensies bestaat. Hierbij kan worden gedacht aan interesse voor beleid, het streven om het algemeen belang te dienen, medeleven en zelfopoffering (Perry, 1996). Van deze dimensies is er in de arbeidsmarktmonitor maar één direct gemeten, namelijk het dienen van het algemeen belang. Dit is gedaan door de respondenten de stelling 'Het werk dat ik doe is maatschappelijk nuttig' voor te leggen. De resultaten zijn te zien in tabel 35.

	Absoluut	Procentueel
Volledig oneens	2	2,2%
Grotendeels oneens	10	11,1%
Neutraal	23	25,6%
Grotendeels mee eens	29	32,2%
Volledig mee eens	26	28,9%

Tabel 35: Reacties op de stelling 'Het werk dat ik doe is maatschappelijk nuttig' (N=90)

Uit de resultaten valt op te maken dat, hoewel ze over het algemeen niet direct te maken hebben met de burger, meer dan 60% van de respondenten wel het idee heeft dat ze maatschappelijk nuttig werk doen. Aangezien dit maar één van de dimensies is van PSM, kan hiermee niet direct worden gesteld dat PSM alom aanwezig is bij de hoogopgeleide inkopers, maar dit kan wel worden gezien als een indicatie van die aanwezigheid.

Toch is hier nog verdere winst te behalen. Bijna 40% van de respondenten heeft het idee dat hun werk niet of nauwelijks maatschappelijk nuttig is. Hier, en mogelijk ook op de andere dimensies van PSM, is mogelijk nog winst te behalen, zodat er een betere binding met de Rijksdienst in het geheel kan ontstaan, waardoor de kans op externe mobiliteit kleiner wordt. Voor het zorgen van die binding met (inkoop bij de) Rijksoverheid, kan ook gebruik worden gemaakt van het belang van inkoop voor de doelen van de Europese Unie (zie paragraaf 1.2), waarbij de inkoopfunctie een cruciale rol speelt, maar waarvan veel inkopers zich waarschijnlijk niet bewust zijn. Deze punten zijn extra belangrijk, omdat ze aansluiten bij de intrinsieke beloningen in het werk, waar zoals eerder geconcludeerd, hoogopgeleide inkopers bij het werk veel waarde aan hechten.

De interdepartementale samenwerking en visie van het Rijk als een geheel, en het niet langer denken op basis van één ministerie maar op basis van een Rijksdienst, sluit ook aan bij de gedachte van ontkokering die de laatste jaren steeds meer onder het voetlicht staat (Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, 2008: 13) en bij de doelen op dat gebied die zijn gesteld in de Nota Vernieuwing Rijksdienst (BZK, 2007a). De Haan, Drupsteen & Fernhout (2001: 552) stellen dat "voor de verbetering van de kwaliteit van de Rijksdienst is ontkokering – en versterking van de interdepartementale samenwerking – belangrijk."

Aanbeveling 7: Zet een uitwisselingsprogramma op met één of meerdere organisaties in de private sector

Onlangs was er het nieuws dat er een uitwisselingsprogramma is opgezet voor managers van het Rijk en Shell, waardoor managers van de ene organisatie voor één of twee jaar worden gedetacheerd bij de andere organisatie. Doel ervan is om "inzicht te krijgen in elkaars wereld" (NRC, 18 november 2008).

Gebleken is dat er een substantieel aantal inkopers is binnen het Rijk dat interesse heeft in de private sector. Door het opzetten van dit uitwisselingsprogramma kunnen de inkopers bij het ministerie die hier interesse in hebben ook daadwerkelijk ondervinden hoe het is om te functioneren in de private sector. Naar aanleiding van deze ervaringen kan het heel goed zo zijn dat de aantrekkelijkheid van de private sector een stuk daalt (want er is al gebleken dat de overstap naar de private sector toch zeker niet altijd tot volledige tevredenheid stemt, en dat het imago en de daadwerkelijke aanwezigheid van bepaalde aspecten in de private sector zeker niet altijd overeenkomen). Daarnaast kunnen de inkopers die worden gedetacheerd in de private sector daar zich verder en op een andere manier ontwikkelen, en daardoor competenties en kwaliteiten ontwikkelen die ze in kunnen zetten als ze terug zijn gekeerd bij het ministerie. Uiteraard is het zo dat inkoop bij het Rijk op bepaalde punten anders is dan inkoop in de private sector, maar er zijn zeker ook genoeg overeenkomsten.

Daarnaast kunnen bij de uitwisseling de tijdelijk opengevallen plaatsen in worden genomen door inkopers vanuit de private sector. Ook hiervoor geldt uiteraard dat zij zich dan wel aan zullen moeten passen aan het inkopen zoals dat binnen het Rijk geldt (zie hoofdstuk 2), maar aan de andere kant kunnen ze ook eigenschappen en vaardigheden inbrengen die ze hebben opgedaan tijdens hun werk in de private sector. Mede daardoor kunnen ze het proces ook met een frisse blik bekijken, en voor structurele verbeteringen zorgen. Daarnaast kunnen ze uiteraard ook het uitvoerende gedeelte van het inkoopproces, na enige oefening en eventuele bijscholing, gewoon voor hun rekening nemen.

Duidelijk is wel dat het opzetten van een uitwisselingsprogramma inspanningen en investeringen vergt, maar er zitten ook grote voordelen aan. Het detacheren van inkopers naar de private sector kan op de lange termijn juist behoud van deze personen voor het Rijk betekenen, en daarnaast doen deze personen ervaring op en ze verwerven competenties.

Ook kan dit leiden tot een nieuwe, frisse blik op de inkoopafdeling en het inkoopproces binnen een departement, wat kan leiden tot (structurele) verbeteringen.

Aanbeveling 8: Houd exit-interviews

Feit is dat vrijwillige uitstroom nooit helemaal voorkomen kan worden. Er zullen altijd ontevreden mensen zijn die geen mogelijkheden zien op andere departementen, of die nieuwe uitdagingen zien in de private sector. Daarbij optellend dat loyaliteit aan de werkgever minder hoog in het vaandel staat dan vroeger (Derijcke & Thoelen, 2001; Schreiner, 2006), het idee van een baan voor het leven steeds verder uit het zicht verdwijnt (Ardts, 2006: 9), en dat er krapte is op de arbeidsmarkt van (hoogopgeleide) inkopers, dan zal dit ongetwijfeld leiden tot vrijwillige externe mobiliteit. Daarnaast moet, zoals bij aanbeveling 4 beschreven is, mobiliteit ook niet ten koste van alles worden voorkomen, als dit geen voordelen oplevert voor zowel werknemer als werkgever. Conclusie is dat er dus altijd mensen vrijwillig uit zullen stromen.

Het is aan te raden om met de mensen die daadwerkelijk uitstromen exit-interviews te houden. Tijdens deze gesprekken kunnen de motieven voor het vertrek worden achterhaald, zodat daar waar mogelijk en indien nuttig iets aan gedaan kan worden. Als dit motief iets is wat voor meer werknemers speelt, maar wat tot nu toe nog niet bekend was, kan op deze manier verdere uitstroom van mensen mogelijk worden voorkomen. Daarnaast laat het voeren van exit-gesprekken zien aan de blijvende medewerkers dat ook met vertrekkende medewerkers op een respectvolle manier om wordt gegaan, wat voor positieve beeldvorming zal zorgen (Derijcke & Thoelen, 2001: 20). In het Sociaal Jaarverslag Rijk 2006 (BZK, 2007: 29) valt te lezen dat maar eenderde van de daadwerkelijke uitstromers bij het Rijk ook echt een exit-interview heeft. Er zijn geen gegevens op inkoopgebied bekend, maar als dit percentage gelijk ligt aan dat van het hele Rijk, dan is hier zeker nog verbetering mogelijk.

Daarnaast is het middel post-exit-interview nuttig. Een post-exit-interview staat gelijk aan een exit-interview, alleen wordt deze enkele maanden na de daadwerkelijke uitstroom afgenomen. Hierdoor kan de uitstromer met meer afstand en relativering terugkijken op zijn periode bij het Rijk, en daardoor zijn vertrekmotieven beter duiden. Uit onderzoek is gebleken dat er dan vaak andere motieven naar voren komen dan bij een exit-interview direct na de uitstroom (Derijcke & Thoelen, 2001: 21). Daarnaast kan dit gesprek ook een mogelijkheid zijn om mensen die spijt hebben van de overstap, en waarbij 'het gras aan de andere kant toch niet zo groen blijkt te zijn als verwacht', een mogelijkheid te bieden om terug te keren, het zogenaamde boemerang-recrutereren (Derijck & Thoelen, 2001: 21-22).

Aanbeveling 9: Houd contact met uitgestroomde medewerkers

Uit de gesprekken met de respondenten is gebleken dat ongeveer tweederde van hen op zich best terug zou willen keren naar het Rijk. Door contact te houden met de mensen die extern mobiel zijn geworden, en een vinger aan de pols te houden, kunnen dit soort signalen worden opgevangen en kunnen deze mensen mogelijk weer terugkeren, als er zich een mogelijkheid voordoet. Niet alleen is er dan een (mogelijk moeilijk opvulbare) vacature opgevuld, maar dit wordt dan ook nog eens gedaan door iemand die al ervaring heeft met het inkoopvak bij de Rijksoverheid, en die mogelijk ook al bekend is met de procedures en collega's. Hierbij moet natuurlijk wel worden gekeken naar wat de motieven zijn geweest om uit te stromen en in hoeverre de situatie bij de terugkeer daadwerkelijk anders zal zijn.

Suggesties voor verder onderzoek

Ten slotte zullen nog enkele aanbevelingen worden gedaan voor verder onderzoek. Met name naar aanleiding van de beperkingen van het onderzoek, was het op sommige punten niet mogelijk om bepaalde relaties en verbanden zo goed te onderzoeken als gewenst. Verder onderzoek zou in ieder geval rekening moeten houden met de beperkingen van dit onderzoek.

Een onderzoek naar uitstroom heeft, zoals in dit onderzoek bewezen, veel variabelen om rekening mee te houden. Hoewel de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek zeker kunnen helpen bij het terugdringen van de uitstroom van hoogopgeleide inkopers bij het Rijk, zijn er waarschijnlijk nog andere variabelen waar geen rekening mee is gehouden, vanwege

een gebrek aan data. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan binding aan de baan en organisatie, die mee kunnen spelen bij een eventueel vertrek uit de baan. Ook is het door gebrek aan spreiding op meerdere punten niet mogelijk geweest om bepaalde verbanden te vinden en hypothesen te bevestigen. Het bereiken van meer respondenten en het opnemen van enkele aanvullende variabelen in een eventueel volgend onderzoek onder hoogopgeleide inkopers bij het Rijk is dan ook aan te raden.

Bij de aanbevelingen is aangegeven dat er moet worden gezorgd voor binding aan het Rijk in plaats van aan één ministerie. Het is ook interessant voor de Rijksdienst om te onderzoeken wel factoren meespelen bij binding aan het Rijk en het ministerie. Deels zullen dit waarschijnlijk dezelfde factoren zijn, maar deze zullen ook deels verschillen. Als duidelijk is welke factoren met name binden aan de gehele Rijksdienst, kan hierop worden ingespeeld, maar dan zal er wel eerst duidelijk moeten zijn welke factoren dit zijn. Verder onderzoek naar deze factoren is dus aan te raden.

Een meer algemene suggestie is het verder onderzoeken van de fit-theorie, zoals deze door Van der Parre (1996) en in dit onderzoek, is onderzocht. Met name in Nederlands onderzoek is dit nog geen alom onderzocht thema, en dat geldt zeker voor de publieke sector. In de wetenschappelijke literatuur leeft de veronderstelling dat een fit tussen de oriëntaties op werk en de arbeidssituatie, hoe deze dan ook worden genoemd en gedefinieerd, tot een hogere arbeidssatisfactie zal leiden, maar het komt in Nederlands onderzoek nog niet vaak voor dat beide worden onderzocht en dat er wordt getracht om aan de hand van een wisselwerking tussen de twee een gedeelte van de arbeidssatisfactie te verklaren.

Literatuurlijst

- Agho, A.O., Mueller, C.W. & Price, J.L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. *Human relations*, 46, 1007-1028.
- Andriessse, F. (2006). *De spindoctors*. Geraadpleegd op 8 oktober 2008 op http://www.mb.utwente.nl/ompl/staff/Schotanus/gpr/home/purchasingarticles/nrs_nevi5_0.doc/
- Annema, H.C. & Zevenbergen, R.G. van (2008). *Jong en gewild*. 's-Gravenhage: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ardts, J. (2006). De nieuwe context. In: Smit, G.N., *Personeelsselectie en assesment in perspectief* (2-10). Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Arvey, R.D., Bouchard jr., T.J., Segal, N.L. & Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Auer, P., Berg, J. & Coulibaly, I. (2005). Is a stable workforce good for productivity? *International Labour Review*, 144(3), 319-343.
- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de. (2001). *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de. & Dijkum, C.J. van (2003). *Basisboek Statistiek met SPSS. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research* (11e editie). Belmont: Thomson Wadsworth.
- Bakhuys Roozeboom, M.C., Vroome, E.M.M. de, Smulders, P.G.W. & Bossche S.N.J. van den (2007). *Trends in de arbeid in Nederland tussen 2000 en 2004: 12 highlights uit de TAS 2000, 2002, 2004*. Hoofddorp: TNO.
- Bauw, P.E. de, Ekka, M., Lowette, N., Vissers, E. (2006). *Levensfasenbewust personeelsbeleid. Adviesopdracht PuMP 2006 voor de Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie*. Geraadpleegd op 13 november 2008 op http://soc.kuleuven.be/io/pmpucl/advies/160189_FOD%20PenO_Leeftpers_2006.pdf
- Benschop, A. (2008) *Arbeid, een lastig en omstreden begrip*. Geraadpleegd op 1 juli 2008 op <http://www.sociosite.net/labor/arbeid/>.
- Berting, J. & Sitter, L.U. (1971) *Arbeidssatisfactie. Theorie, methodiek, feiten*. Amsterdam: SISWO.
- Billiet, J. & Waege, H. (2006). *Een samenleving onderzocht: Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Brussel: De Boeck.
- Besseling, D.C. (2005). Inkoopfunctie publieke organisaties. Deel 1. *B&G*, 2, 30-33.
- Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall satisfaction. *Human Relations*, 52, 1099-1113.
- Bluedorn, A. (1982). The theories of turnover: causes, effect and meaning. In: Bacharach, S. (ed.), *Research in the sociology of organizations* (75-128). Greenwich: JAI Press.
- Blackburn, R.M. & Mann, M. (1979). *The working class in the labour market*. Londen: MacMillan.
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2004). *Job disamenities, job satisfaction and on-the-job-search: Is there a nexus?* HECER discussion Paper No. 36.
- Boeije, H. (2005a). Soorten van onderzoek: de grote parade. In: Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (red.), *Onderzoeksmethoden* (61-92). Amsterdam: Boom.
- Boeije, H. (2005b). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom.
- Boer, F.M., Jonge, J. de & Hamers, J.P.H. (2003). De relatie van werkkenmerken en passende persoonskenmerken met psychisch welbevinden. *Gedrag & Organisatie*, 16, 221-236.
- Bomberg, E. & Stubb, A. (2003). *The European Union: how does it work?* New York: Oxford University Press.
- Boomsma, S. (2001). *De waarde van tevreden medewerkers*. Leiden: Hilarius Publicaties.

-
- Boonstra, E. (2008). *Met z'n allen vissen in dezelfde vijver, of ...* Geraadpleegd op 28 juni 2008 op <http://www.alfadelta.nl/index.php?id=5824>.
 - Bovens, M.A.P., Hart, P. 't & Twist, M.J.W. van (2006). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek* (6^e druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
 - Bovis, C. (1998). The liberalisation of public procurement and its effects on the common market. Brookfield: Ashgate.
 - Bowen, W.M. (2001). *Environmental Justice Through Research-based Decision-making*. New York: Garland Publishing.
 - Braam, A. van (1986). *Leerboek bestuurskunde*. Muiderberg: Coutinho.
 - Brand, P. van den (2006). Inkoop wordt steeds belangrijker. *Jubileumuitgave NEVI 50 jaar*, 6-9.
 - Braster, J.F.A. (2000). *Beleidsevaluatie-onderzoek bij het ministerie van SZW. Kwaliteitscriteria en onderzoeksprogrammering in theorie en praktijk*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
 - Brooke, P.P. & Price, J.L. (1989). The determinants of employee absenteeism: an empirical test of a causal model. *Journal of occupational psychology*, 62(1), 1-19.
 - Brugman, M. (2007). *Categorie management in de publieke sector*. Geraadpleegd op 3 september 2008 op <http://aanbestedingsmakelaar.nl/content/view/20/4/>
 - Brugman, M.J. (21 november 2007). *Inkopersschaarste*. Geraadpleegd op 28 juni 2008 op <http://aanbestedingsmakelaar.nl/content/view/124/17/>.
 - Brugman, M. & Rouw, L.P. de (2007). Van overheidsinkoper naar aanbestedingsmakelaar. *Facto*, 1, 33-35.
 - Bruyns, R.A.C. (1972) *De invloed van werk en milieu op arbeidsmotivatie*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
 - Carsten, J.M. & Spector, P.E. (1987). Unemployment, job satisfaction and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
 - Carter, P.L., Carter, J.R., Monczka, R.M., Slaughter, T.H. & Swan, A.J. (2000). The future of purchasing and supply: A ten-year forecast. *The journal of supply chain management*, 1, 14-26.
 - Centrum voor Werk en Inkomen (2008). *CWI arbeidsmarktprognoses 2008-2013*. Amsterdam: CWI.
 - Commissie Bakker (2008). *Naar een toekomst die werkt. Advies Commissie Arbeidsparticipatie*. 's-Gravenhage: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
 - Commissie Van Rijn (2001). *De arbeidsmarkt in de collectieve sector. Investeren in mensen en kwaliteit*. 's-Gravenhage: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
 - Cornelißen, T. (2008). *The Interaction of Job Satisfaction, Job Search, and Job Changes. An Empirical Investigation with German Panel Data*. Geraadpleegd op 25 november 2008 op <http://www.springerlink.com/content/j4nu4701260t7437/fulltext.pdf>
 - Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *The academy of management review*, 11(1), 55-70.
 - Cramer, J.M. (2007). *Duurzame ontwikkeling en beleid. Kamerstuk 30196, nr. 14*. 's-Gravenhage: SDU.
 - Crewson, P.E. (1997). Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 4, 499-518.
 - Currivan, D.B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human resource management review*, 9(4), 495-524.
 - Dam, K. van & Thierry, H. (2000). Mobiliteit in perspectief, een overzicht van onderzoek rond de mobiliteit van personeel. *Gedrag & Organisatie*, 13, 29-49.
 - De Luis Carnicer, M.P., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M. & Vela Jiménez, M.J. (2004). Analysis of internal and external labour mobility. A model of job related and non-related factors. *Personnel review*, 33(2), 222-240.
 - Delfgauw, J. (2005). *The effect of job satisfaction on job search: not just whether, but also where*. Rotterdam: Tinbergen instituut.
 - Delnooz, P. (1996). *Onderzoekspraktijken*. Amsterdam: Boom.
 - Derijcke, L. & Thoelen, N. (2001). *Retentiemanagement: binden of boeien*. Diegem: Kluwer.
-

- Drummond, R.J. & Stoddard, A. (1991). Job satisfaction and work values. *Psychological reports*, 69, 1116-1118.
- Eilander, S. (20 juni 2008). *Recruiter Inkoop aan de slag*. Geraadpleegd op 25 juni 2008 op <http://siepeilander.web-log.nl/siepeilander/2008/06/recruiter-inkoo.html>
- Eilander, S. (2009). *Samen inkopen*. Geraadpleegd op 12 januari 2009 op <http://www.significant.nl/articles/28>
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. In: Cooper, C.L. & Robertson, I.T., *International review of industrial and organizational psychology* (283-357). New York: Wiley.
- Enthoven, G. & Zijl, H. van. (2006). De onvermijdelijke integratie van bestuurlijke kennisgebieden. In: Rooij, A. de, *Krachtenfusie in de inrichting van Nederland* (172-186). Diemen: Veen magazines.
- Essenburg, I. (2008). *Inkoop is een kritische succesfactor voor kabinetsbeleid*. Geraadpleegd op 24 augustus 2008 op <http://www.bijzinnen.nl/download/478671609/Rijksinkoopprijs.pdf>
- Europese Commissie (1996). *Public procurement in the European Union: exploring the way forward*. Brussel: Europese Commissie.
- Evers, M., Ybema, J.F. & Smulders, P. (2006). Arbeidstevredenheid: gevolg van werkkenmerken, werkwaarden of beide? *Gedrag en organisatie*, 19, 37-52.
- Fellows, R. & Liu, A. (1997). *Research method for construction*. Londen: Blackwell Science.
- Ferdinandusse, M. (2005). Meer welvaart door Europese economische integratie. *DNB Kwartaalbericht 2005*, 3, 71-80.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.
- Freeman, R.B. (1977). *Job satisfaction as an economic variable*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Freeman, R.B. (1978). Job satisfaction as an economic variable. *American Economic Review*, 68(2), 135-141.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. Hove: Psychology Press.
- Gaertner, S (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human resource management review*, 9, 479-493.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *The academy of management journal*, 36(2), 414-427.
- Gennip, C.E.G. van (2005). *Actieplan professioneel inkopen en aanbesteden. 26966 nr. 3*. 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers.
- Gerhart, B.A. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of applied psychology*, 75, 467-476.
- Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk* (SCP-Publicatie 2005/12). 's-Gravenhage: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Godschalk, J. (1998). Vijftig jaar arbeidsoriëntaties. In: Gevers, A., *Uit de zevende. Vijftig jaar politieke en sociaal-culturele wetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam* (123-131). Amsterdam: Het spinhuis.
- Goede, M. de, Boeije, H. & Hart, H. 't (2005). Het onderzoeksplan. In: Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (red.), *Onderzoeksmethoden* (61-92). Amsterdam: Boom.
- Goedhart, E. & Stalenhoef, K. (2006). Inkoper vecht niet voor eigen euro. *Inkoop & Logistiek*, 9, 10-12.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26, 463-488.
- Haan, P. de, Drupsteen, T.G. & Fernhout, R. (2001). *Bestuursrecht in de sociale rechtsstaat*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Hakvoort, J.L.M. (1995). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Delft: Eburon.
- Harinck, F. (2007). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Apeldoorn: Garant.

-
- Harman, W.S., Lee, T.W., Mitchell, T.R., Felps, W. & Owens, B.P. (2007). The psychology of voluntary employee turnover. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 51-54.
 - Harskamp, G. van (5 maart 2008). *Aanbesteden als bodemloze put*. Geraadpleegd op 7 mei 2008 op http://www.nd.nl/Document.aspx?document=nd_artikel&vorigDocument=nd_zoekresultaten&id=109876.
 - Hart, H. 't & Snijkers, G. (2005). De enquête. In: Hart, H. 't, Dijk, J. van, Goede, M. de, Jansen, W. & Teunissen, J., *Onderzoeksmethoden* (219-252). Amsterdam: Boom.
 - Hartog, J., Mekkelholt, E. & Ophem, H. van (1988). Testing the relevance of job search for mobility. *Economic letters*, 27, 299-303.
 - Hellman, C.M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of social psychology*, 137(6), 677-689.
 - Heuvelman, A., Gutteling, J. & Drosseart, S. (2004). *Psychologie*. Amsterdam: Boom.
 - Hoeven, M.J.A. van der (2007). *Naleving Europese aanbestedingsregels*. 's-Gravenhage: Ministerie van Economische Zaken.
 - Hoof, J.J. van, Bruin, P.E.M., Schoemaker, M.J.R. & Vroom, A. (2002) *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
 - Horn, L.A. ten (1982) *Behoeften, werksituatie en arbeidsbeleving*. Pijnacker: Dutch Efficiency Bureau.
 - Horst, H. van der & Weele, A. van (2008). *Nieuwe aanbestedingswet zorgt voor meer geldverspilling*. Geraadpleegd op 1 augustus 2008 op http://www.nevi.nl/images/080703_Artikel_Aanbestedingswet_tcm563-426847.pdf
 - Howitt, D. & Cramer, D. (2007). *Statistiek in de sociale wetenschappen*. Amsterdam: Pearson Education.
 - Hox, J. (2005). Operationaliseren, betrouwbaarheid en validiteit. In: Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (red.), *Onderzoeksmethoden* (149-176). Amsterdam: Boom.
 - Huang, X. & Vliert, E. van der (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation. *Journal of organizational behaviour*, 24, 159-179.
 - Iaffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
 - Jacob, H. (1984). *Using published data. Errors and remedies*. Beverly Hills: Sage Publications.
 - Jansen, W. (2005). Gebruikmaken van bestaande gegevens. In: Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (red.), *Onderzoeksmethoden* (290-319). Amsterdam: Boom.
 - Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
 - Jones, M.K., Jones, R.J., Latreille, P.L. & Sloane, P.J. (2008). *Training, job satisfaction and workplace performance in Britain: evidence from WERS 2004*. Bonn: Institute for the study of labor.
 - Jong, M.J. de. (1990) Docenten onder druk. *De ontwikkeling van de arbeidssatisfactie, demotivatie en crisisbeleving onder docenten in de jaren tachtig*. Rotterdam: Erasmus Universiteit, RISBO.
 - Jorritsma-Lebbink, A. (1999). *Actieplan Professioneel Inkopen en Aanbesteden*. 's-Gravenhage: Ministerie van Economische Zaken.
 - Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 3, 376-407.
 - Kalleberg, A.L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
 - Keith, K. & McWilliams, A. (1999). Job mobility and gender-based wage growth differentials. *Economic Inquiry*, 35(2), 320-333.
 - Keizer, R.P. & Blom, M. (2007). Duurzaam inkopen: business as usual. *Overheidsmanagement*, 12, 15-17.
 - Keller, R.T. (1984). The role of performance and absenteeism in the prediction of turnover. *Academy of management journal*, 27, 176-183.
 - Kiecolt, K.J. & Nathan, L.E. (1985). *Secondary analysis of survey data*. Beverly Hills: Sage Publications.
-

-
- Klaveren, S.M. van, Oostdijk, G.A. & Vaan, K.B.M. de (2007). *Goed Koopmanschap. Eindrapport*. Leiden: Research voor Beleid.
 - Knaap, P.L.M. (2007). *Management samenvatting*. Geraadpleegd op 3 september 2008 op <http://www.pianoo.nl/dsresource?objectid=10305&type=pdf>
 - Knoop, R. (1994). Work values and job satisfaction. *The Journal of Psychology*, 128(6), 683-690.
 - Koch, J.L. & Steers, R.M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of vocational behaviour*, 12, 199-128.
 - Kousemaker, N.P.J. (1997). *Onderkenning van psychosociale problematiek bij jonge kinderen*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
 - Kraut, A. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational behavior and human performance*, 13, 233-243.
 - Kristensen, N. & Westergård-Nielsen, N. (2004). *Does low job satisfaction lead to job mobility?* Bonn: Institute for the study of labor.
 - Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58, 281-342.
 - Kroes, P. (1996). *Ideaalbeelden van wetenschap: een inleiding tot de wetenschapsfilosofie*. Amsterdam: Boom.
 - Lambert, E.G., Hogan, N.L. & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The social science journal*, 38, 233-250.
 - Lange, W. de & Pardoel, K. (2005). *Uit de fuik. De functie van raadsonderzoeker en coördinator taakstraffen bij de Raad voor de Kinderbescherming nader bekeken*. Tilburg: A&O Rijk.
 - Lenselink, M. & Telgen, J. (1998). *Inkoopmanagement in de zorgsector ... op weg naar professionalisering*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
 - Leyenaar, P. (2004). Overheidsinkoop, een klasse apart?! In: Santema, S.C. (red.), *Inkoop voorbij 2004. Een spiegel voor de toekomst* (131-139). Zoetermeer: NEVI.
 - Liljegren, M. & Ekberg, K. (2008). The longitudinal relationship between job mobility, perceived organizational justice, and health. *BMC public health*, 8, 164-174.
 - Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunette, M. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1296-1313). Chicago: Rand-McNally.
 - Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L., Fitzgerald, M.P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
 - Marsh, R. & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: a predictive study. *Administrative science quarterly*, 22, 57-75.
 - Maso, I. & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.
 - Mekkelholt, E. & Hartog, J. (1990). Baantevredenheid, zoekgedrag en mobiliteit. *Economisch statistische berichten*, 75, 300-303.
 - Melamed, S., Fried, Y. & Froom, P. (2001). The interactive effect of chronic exposure to noise and job complexity of changes in blood pressure and job satisfaction: A longitudinal study of industrial employees. *Journal of occupational health psychology*, 6(3), 182-195.
 - Michels, W.J. (2006). *Communicatie handboek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
 - Ministerie van Economische Zaken (2008a). *Introductie*. Geraadpleegd op 16 juli 2008 op http://www.ez.nl/Onderwerpen/Markt_en_consument/Aanbestedingen
 - Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (1998). *Arbeidsmarktmonitor Rijk 1998*. 's-Gravenhage: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
 - Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003). *Arbeidsmarktmonitor Rijk. De positie van het Rijk op de deelarbeidsmarkt van managers*. 's-Gravenhage: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
 - Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2005a). *Arbeidsmarktmonitor Rijk. De positie van het Rijk op de arbeidsmarkt*. 's-Gravenhage: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
 - Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2005b). *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2003-2004*. Rijswijk: Quantes.
-

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2006). *Sociaal Jaarverslag Rijk 2005*. 's-Gravenhage: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007a). *Nota Vernieuwing Rijksdienst*. 's-Gravenhage: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007b). *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006*. 's-Gravenhage: SDU.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007c). *Sociaal jaarverslag Rijk 2006*. Breda: Koninklijke Broese & Peereboom.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007c). *Sociaal beleidskader sector Rijk: Flexibel en veilig werken bij het Rijk*. Geraadpleegd op 2 december 2008 op http://pw4.procit.com/CMHFwww20/uploads/files/1/071119_%20werkgeversvoorstel%20_SFB_%20bijlage1.pdf
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008). *Overeenkomst loopbaanondersteuning, arbeidsmarkt, aanpassing BWWW en sociaal flankerend beleid 2008-2012*. Geraadpleegd op 2 december 2008 op <http://www.minbzk.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/arbeidsvoorwaarden/publicaties?ActIhtmlDt=111160>
- Ministerie van Economische Zaken (2008b). *Bao en Bass*. Geraadpleegd op 16 juli 2008 op http://www.ez.nl/Onderwerpen/Markt_en_consument/Aanbestedingen/Regelgeving_Bao_en_Bass
- Ministerie van Economische Zaken (2008c). *Nieuwe drempelbedragen per 1 januari 2008*. Geraadpleegd op 16 juli 2008 op <http://www.ez.nl/dsresource?objectid=154349&type=PDF>
- Ministerie van Financiën (2007). *Nota over de toestand van 's Rijks financiën. Kamerstuk 31200, nr. 1*. 's-Gravenhage: Ministerie van Financiën.
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimte Ordening en Milieubeheer (2008a). *Informatieblad Duurzaam inkopen door overheden*. 's-Gravenhage: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimte Ordening en Milieubeheer.
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimte Ordening en Milieubeheer (2008b). *Duurzaamheid*. Geraadpleegd op 23 augustus 2008 op <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=10760>
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimte Ordening en Milieubeheer (2008c). *Rapportage duurzame bedrijfsvoering overheden 2006*. 's-Gravenhage: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimte Ordening en Milieubeheer.
- Mobley, W.H. & Locke, E.A. (1970). The relationship of value importance to satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 5, 463-483.
- Mobley, W.H., Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. & Meglino, B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mok, A.L. (1994) *Arbeid, bedrijf en maatschappij: in het zweet uws aanschijns*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Mol, M.J., Schreuder, J. & Goedegebuure, R. (2001). Het belang van inkoop in de Nederlandse industrie. *Inkoop en Logistiek*, 7.
- MOW International Research Team (1987) *The meaning of working*. London: Academic Press.
- Muffels, R. & Luijckx, R. (2006). Gaanders en standers op de arbeidsmarkt: de mobiliteit van jongeren en ouderen. In: Ester, P. & Muffels, R., *Dynamiek en levensloop: de arbeidsmarkt in transitie*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Naff, K.C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of public personnel administration*, 19(4), 5-16.
- Nederlandse Vereniging van Inkoopmanagement (2002). *Nederlandse bedrijven op weg naar purchasing excellence. Resultaten project 1*. Zoetermeer: NEVI.
- Nederlandse Vereniging van Inkoopmanagement (2008). *Aanbestedingswet maat overheidsinkoop vleugellam*. Geraadpleegd op 1 augustus 2008 op <http://www.nevi.nl/nieuws/toonnieuwsbericht.jsp?di=426688>

- Newman, J.E. (1974). Predicting absenteeism and turnover: A field comparison of Eishbein's model and traditional job attitude measures. *Journal of Applied Psychology*, 59, 610-615.
- Nievaard, A.C. (1990). Validiteit en betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek. In: Maso, I. & Smaling, A. (red.), *Objectiviteit in kwalitatief onderzoek (75-96)*. Amsterdam: Boom.
- Nooteboom, B. (1996). De opkomst van inkoop. *Economisch statistische berichten*, 81, 260.
- NRC Handelsblad (26 juni 2008). *CWI: Aantal werklozen historisch laag*. Geraadpleegd op 4 juli 2008 op http://www.nrc.nl/economie/article1144564.ece/CWI_aantal_werklozen_historisch_laag.
- NRC Handelsblad (9 juli 2008). *Senaat verwerpt aanbestedingswet*. Geraadpleegd op 1 augustus 2008 op http://www.nrc.nl/binnenland/article1162602.ece/Eerste_Kamer_verwerpt_nieuwe_Aanbestedingswet
- NRC Handelsblad (18 november 2008). *Shell en Rijk wisselen managers uit*. Geraadpleegd op 3 december 2008 op http://www.nrc.nl/economie/article2065661.ece/Shell_en_Rijk_wisselen_managers_uit
- Ouytsel, J. van & Vanderweyden, K. (2001) *Werkt LETS? Lokale ruilkringen afgewogen tegen betaalde arbeid (PSW-paper 2001/2)*. Antwerpen: UIA - Departement Politiek en Sociale Wetenschappen.
- Parre, P. van der (1996) *Zonder arbeid geen zegen. Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt*. Delft: Eburon.
- Parre, P. van der (2003) Het hebben en houden van managers. In: Houtman, D., Steijn, B. & Male, J. van, *Cultuur telt: sociologische opstellen voor Leo d'Anjou (87-104)*. Maastricht: Shaker Publishing.
- Peeters, B. (9 juli 2008). *Senaat verwerpt aanbestedingswet*. Geraadpleegd op 1 augustus 2008 op <http://www.elsevier.nl/web/Nieuws/Politiek/Senaat-verwerpt-nieuwe-Aanbestedingswet.htm>
- Peters, V. (2005). De case-studie. In: Wester, F., Renckstorf, K. & Scheepers, P., *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap (599-642)*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Perry, J.L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6, 5-22.
- Perry, J. L. & L. R. Wise (1990). The motivational basis of public service. *Public administration review*, 50(3), 367-373.
- Ploeg, J.D. van der & Scholte, E.M. (2003a) *Arbeidssatisfactie in het onderwijs en de jeugdzorg*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Ploeg, J.D. van der & Scholte, E.M. (2003b). Arbeidssatisfactie onder leerkrachten. *Pedagogiek*, 4, 276-290.
- Porter, L.W., Crampon, W.J. & Smith, F.J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study. *Organizational behaviour and human performance*, 15, 87-98.
- Porter, L.W., Steers, R.M. & Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59, 603-609.
- Presholdt, P.H., Lane, I.M. & Mathews, R.C. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of applied psychology*, 72, 221-227.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2008). *De ontkokering voorbij. Slim organiseren voor meer regelruimte*. Amsterdam: SWP.
- Reiner, M. D., & Zhao, J. (1999), The determinants of job satisfaction among United States Air Force Security Police. *Review of public personnel administration*, 3, 5-18.
- Raad voor Werk en Inkomen (2007). *Arbeidsmarktanalyse 2007*. Geraadpleegd op 22 november 2008 op <http://www.rwi.nl/CmsData/File/RWI%20Arbeidsmarktanalyse2007.pdf>
- Regiebureau Inkoop Rijksoverheid (2007). *Regieaanwijzingen take 14*. Geraadpleegd op 3 september 2008 op <http://www.ez.nl/dsresource?objectid=154086&type=PDF>

-
- Regiebureau Inkoop Rijksoverheid (2008). *Factsheet Rijksbrede inkoopanalyse*. Geraadpleegd op 3 september 2008 op <http://www.ez.nl/dsresource?objectid=157023&type=PDF>
 - Reiner, M.D. & Zhao, J. (1999). The determinants of job satisfaction among United States air force security police: a test of rival theoretical predictive models. *Review of public personnel administration*, 19, 5-18.
 - Ruig, L. de & Bouwmeester, J. (2006). *Op maat gesneden. De preferenties van werknemers voor toekomstige arbeidsvoorwaarden*. Leiden: Research voor beleid.
 - Sager, J.K., Griffeth, R.W. & Hom, P.W. (1998). A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 254-273.
 - Santema, S. & Reunis, M. (2007). *Loopbaanontwikkeling in inkoop*. Geraadpleegd op 7 mei 2008 op <http://www.pianoo.nl/dsresource?objectid=13090&type=pdf>
 - Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2004). *Research Methods for Business Students* (P. Smitt Vert.). Amsterdam: Pearson Education (Oorspronkelijke uitgave 2000).
 - Scarpello, V. & Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: are all the parts there? *Personnel psychology*, 36, 577-600.
 - Schreiner, N.A.F.M. (2006). De loopbaanregisseur? Dat ben je zelf. *Gids voor personeelsmanagement*, 4, 34-37.
 - Segers, J. & Leeuw, E. de (1999). Interviewen en vragenlijst-gerelateerde dataverzameling. In: Segers, J., *Methoden voor de maatschappijwetenschappen* (249-273). Assen: Koninklijke van Gorcum.
 - SenterNovem (2008). *Wat is duurzaam inkopen door overheden?* Geraadpleegd op 23 augustus 2008 op http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/wat_is_duurzaam_inkopen/index.asp
 - SEO Economisch Onderzoek. *Stijgend arbeidsmarktvertrouwen*. Geraadpleegd op 14 oktober 2008 op http://www.seo.nl/assets/binaries/publicaties/persberichten/2006/avi_persbericht_kw42005.pdf
 - Shields, M.A. & Price, S.W. (2002). Racial harassment, job satisfaction and intentions to quit: evidence from the British nursing profession. *Economica*, 69, 295-326.
 - Siebern-Thomas, F. (2005). Job quality in European labour markets. In: Bazen S., Lucifora C. and Salverda W. (Eds.), *Job Quality and Employer Behaviour* (31-66). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
 - Significant (2004). *Nalevingsmeting Aanbesteden 2002. Resultaten van een onderzoek naar de naleving van de aanbestedingsrichtlijnen* (Publicatienummer 04ME03). 's-Gravenhage: Ministerie van Economische Zaken.
 - Significant (2005). *Nalevingsmeting Aanbesteden 2004. Een onderzoek naar de naleving van de Europese aanbestedingsrichtlijnen in Nederland*. 's-Gravenhage: Ministerie van Economische Zaken.
 - Sloane, P.J. & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings, and gender. *Labour*, 14, 473-502.
 - Sociaal Economische Raad (2006). *Voorkomen arbeidsmarktknelpunten collectieve sector* (Publicatienummer 4). 's-Gravenhage: Sociaal Economische Raad.
 - Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: a international comparative study. *Journal of economic issues*, 38(1), 113-137.
 - Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A.A. (2000a). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of socio-economics*, 29, 517-538.
 - Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A.A. (2000b). Taking another look at the gender/job satisfaction paradox. *Kyklos*, 53, 135-152.
 - Spector, P.E. & Jex, S.M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology*, 76, 46-53.
 - Steege, D. van der (2004). *Arbidsvoorwaarden: werk aan de winkel*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
 - Steel, R.P. & Griffeth, R.W. (1989). The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behaviour: a methodological or conceptual artifact. *Journal of applied psychology*, 74, 846-854.
-

-
- Steel, R.P. & Ovalle, N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioural intentions and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 69, 673-686.
 - Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22, 46-56.
 - Steijn, A.J. (2001) *Werken in de informatiesamenleving* (eerste druk). Assen: Koninklijke van Gorcum.
 - Steijn, A.J. (2003) De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit. In: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Personeel- en Mobiliteitsonderzoek 1999-2002*. 's-Gravenhage.
 - Steijn, A.J. (2004). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 4, 289-307.
 - Steijn, A.J. (2006). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. *Bestuurswetenschappen*, 6, 444-466.
 - Steijn, A.J. & Witte, M. de (1992). *De januskop van de industriële samenleving. Technologie, arbeid, en klassen aan het begin van de jaren 90*. Amsterdam: Samson.
 - Telgen, J. (2004). Inkoopcontrol, compliance en de Telgen box. In: Santema, S.C. (red.), *Inkoop voorbij 2004. Een spiegel voor de toekomst* (143-150). Zoetermeer: NEVI.
 - Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
 - Thierry, Hk. (1992) Motivatie en satisfactie. In: Drenth, P.J.D., Thierry, Hk. & Wolff, Ch.J. de (red.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie* (3-62). Houten: Bohn Stafleu van Loghem.
 - Timmerhuis, V.C.M. & Vermeulen, H.J.J.M. (1993). *Arbeidsmobiliteit van wetenschappelijk personeel: een empirisch onderzoek naar feitelijke mobiliteit, redenen van non-mobiliteit en mobiliteitsbeleid*. Tilburg: IVA.
 - Ting, Y. (1996). Analysis of job satisfaction of the Federal White-Collar Working Force: Findings from the Survey of Federal Employees. *American review of public administration*, 4, 439-456.
 - Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of Federal government employees. *Public personnel management*, 3, 313-334.
 - TNO (2000). *TNO Arbeidssituatie Survey 2000*. Hoofddorp: TNO.
 - TNO (2005). *Meer grijs op straat. De gevolgen van veroudering bij de Nederlandse politie*. Den Haag: TNO.
 - Visser, J. & Van der Meer, M. (2007). Mobiliteit, interne arbeidsmarkten en arbeidsverhoudingen – naar een nieuwe dynamiek? In: Scheele, D., Theeuwes, J.J.M. & De Vries, G.J.M. (red.), *Arbeidsflexibiliteit en ontslagrecht* (17-64). Amsterdam: Amsterdam University Press.
 - VNU (2001). *Bereik Onderzoek Arbeidsmarkt: het meest complete arbeidsmarktonderzoek van Nederland*. Haarlem: VNU business Publications.
 - Vocht, A. de (2008). Basishandboek SPSS 16 voor Windows. Utrecht: Bijleveld Press.
 - Vogelaar, A.L.W (1990). *Arbeidssatisfactie. Een consequentie van behoeftenstructuur en kenmerken van werk en werksituatie*. Leiden: Rijksuniversiteit.
 - VO-raad (2008). *Handleiding Europees aanbesteden voor scholen*. Utrecht: VO-raad.
 - Vrielink, S. (2004) *Arbeidssatisfactie, personeelsbeleid en mobiliteit in het onderwijs. Paper voor de 31^e Onderwijs Research Dagen*. Nijmegen: Instituut voor toegepaste en sociale wetenschappen.
 - Vrielink, S., Kloosterman, R. & Kessel, N. van (2004). *Arbeidssatisfactie in de loopbaan. Een nadere analyse van gegevens uit het personeelsonderzoek 2003 en het mobiliteitsonderzoek 2002*. Nijmegen: ITS.
 - Wanous, J.P. & Lawler, E.E. (1970). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 56(2), 95-105.
 - Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hudy, M.J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of applied psychology*, 82, 247-252.
 - Watson, J.M. & Meiksins, P.F. (1991). What do engineers want? Work values, job rewards and job satisfaction. *Science, technology & human values*, 16(2), 140-172.
 - Weele, A.J. van (1997). *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk* (3^e druk). Deventer: Kluwer.
-

-
- Weele, A.J. van (2001). *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, planning en praktijk* (4^e druk). Deventer: Kluwer.
 - Weidum, J. (2008). *Grotere vraag naar personeel op elk niveau. Sociaal economische trends, 1^e kwartaal 2008*. Voorburg: Centraal Bureau voor de Statistiek.
 - Weiss, A. (1985). *The effect of job complexity on job satisfaction: evidence from turnover and absenteeism*. Cambridge: National bureau of economic research.
 - Wesselink, R., Pagrach, L.J., Mulder, M., Bruijstens, J.C.J. & Miltenburg, H. (2001). *De inkoopprofessie in beeld. Een onderzoek naar de beroeps- en opleidingsprofielen voor inkoopprofessionals*. Zoetermeer: NEVI.
 - Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2007). *Investeren in werkzekerheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
 - Willems, M. (5 juli 2008). Ambtenaren: Nieuwe wet legt overheidsinkoop lam. Geraadpleegd op 1 augustus 2008 op <http://www.elsevier.nl/web/10194706/Nieuws/Nederland/Ambtenaren-Nieuwe-wet-legt-overheidsinkoop-lam.htm>
 - Williams, L.J. & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, 2, 219-231.
 - Witt, R. de (16 april 2008). *Rijk geeft miljarden uit aan inhuren adviseurs*. Geraadpleegd op 4 augustus 2008 op <http://www.elsevier.nl/web/nederland/rijkgheeftmiljardenuitaanhurenadviseurs.htm>
 - Witte, M. de & Steijn, A.J. (2000). Automation, job content and underemployment. *Work, employment & society*, 2, 245-264.
 - Winnink, M. (2002) *OR en employee benefits: basiskennis*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
 - www.europa-nu.nl (2009). *Artikel 1-3: de doelstellingen van de Unie*. Geraadpleegd op 12 januari 2009 op <http://www.europa-nu.nl/9353000/1/j9vvh6nf08temv0/vghrb4t1cqwf>
 - www.inkopers-cafe.nl (2008a). *Achtergrondartikel: Rijksoverheid wil geen inkopers maar makelaars*. Geraadpleegd op 28 juni 2008 op <http://www.inkopers-cafe.nl/modules.php?name=News&file=article&sid=1101>.
 - www.inkopers-cafe.nl (2008b). *Achtergrond: "Salaris en doorstroming inkopers moeten beter"*. Geraadpleegd op 28 juni 2008 op <http://www.testbase4.nl/modules.php?name=News&file=article&sid=1098>.
 - Zanders, H. (1993) Changing Work Values. In: Ester, P., Halman, L. & Moor, R. de (eds.), *The Individualizing Society: Value Change in Europa and North America* (129-153). Tilburg: Tilburg University Press.
 - Zwegers, J.M.M. (2004). *Organisatie en arbeidsmarkt*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Bijlage 1: Aantal inkoopvacatures bij het Rijk

Gedurende enkele weken is het aantal vacatures op inkoopgebied dat op www.werkenbijhetrijk.nl is geplaatst, bijgehouden. In de tabel hieronder zijn de resultaten daarvan te zien.

Dag	Aantal openstaande vacatures
5 september 2008	19
8 september 2008	16
10 september 2008	16
12 september 2008	15
15 september 2008	13
17 september 2008	15
19 september 2008	15
22 september 2008	16
24 september 2008	15
26 september 2008	15
29 september 2008	14
1 oktober 2008	15
3 oktober 2008	18
6 oktober 2008	15
8 oktober 2008	15
10 oktober 2008	17
13 oktober 2008	17
15 oktober 2008	15
17 oktober 2008	15
20 oktober 2008	14
22 oktober 2008	14
24 oktober 2008	15
27 oktober 2008	15
29 oktober 2008	14
31 oktober 2008	14
3 november 2008	13
5 november 2008	13
7 november 2008	14
10 november 2008	14
12 november 2008	14
14 november 2008	15
17 november 2008	15
19 november 2008	17
21 november 2008	17
24 november 2008	22
26 november 2008	18
28 november 2008	17
Gemiddelde per meetmoment gedurende deze periode: 15,43¹²	

Tabel B1: Aantal inkoopvacatures bij het Rijk

¹² Afgerond op 2 decimalen.

Bijlage 2: Constructie fit-variabelen

Om het interactie-effect tussen het belang en de beleving (de fit) van bepaalde aspecten van het werk mee te kunnen nemen in de analyse, is het nodig om fit-variabelen te creëren.

Bij de fit gaat het enerzijds om hoe belangrijk iemand iets vindt, en anderzijds om in hoeverre iemand dat terug vindt. In de eerste tabel hieronder zijn de producten te vinden van de fit tussen de belang en de beleving, waarbij geldt: hoe hoger het product, hoe meer dit zou bij moeten dragen aan de arbeidssatisfactie. Tekenend daarvoor zijn de uitersten: als iemand iets niet belangrijk vindt, en dit ook niet krijgt, zal dit nauwelijks invloed hebben op de arbeidssatisfactie (product = 1), terwijl als iemand iets heel belangrijk vindt en dit ook sterk van toepassing is op het werk, dit sterk bijdraagt aan de arbeidssatisfactie (product = 25).

Beleving Belang	Helemaal niet van toepassing (=1)	Niet van toepassing (=2)	Neutraal (=3)	Van toepassing (=4)	Sterk van toepassing (=5)
Helemaal niet belangrijk (=1)	1	2	3	4	5
Niet zo belangrijk (=2)	2	4	6	8	10
Neutraal (=3)	3	6	9	12	15
Redelijk belangrijk (=4)	4	8	12	16	20
Heel belangrijk (=5)	5	10	15	20	25

Tabel B2: Constructie fit-variabelen (1)

Echter, er doet zich een probleem voor. Als bovenstaande manier wordt gehanteerd is er bijvoorbeeld geen verschil te maken tussen de situatie dat iemand iets heel belangrijk vindt, en dit helemaal niet van toepassing is, en de situatie dat iemand iets helemaal niet belangrijk vindt, maar dit wel sterk van toepassing is. In beide situaties zou het product, mocht de voorgaande manier om het product te berekenen worden gevolgd, op vijf uitkomen.

Logisch redenerend zit er echter wel een groot verschil tussen de situaties. Immers als iets heel belangrijk is voor iemand in het werk, maar diegene krijgt het niet, dan zou dit een sterk negatief effect moeten hebben voor de arbeidssatisfactie. Het product zou dan ook niet alleen moeten verschillen van de situatie waarin iemand iets niet belangrijk vindt en dit wel sterk van toepassing is, maar zou zelfs negatief moeten zijn. Er is dan immers een negatief effect op de arbeidssatisfactie.

Beter is het daarom om het schema dat zichtbaar is op de volgende pagina te gebruiken. Hierin is aan de situaties 'helemaal niet van toepassing' en 'niet van toepassing' een negatief getal toegekend, waardoor de situatie waarin iets (helemaal) niet van toepassing is, altijd een negatief product krijgt. Immers, zelfs als iets niet zo belangrijk is, en dit ook niet van toepassing is, zal dit altijd iets afdoen van de arbeidssatisfactie (neem bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden: dit kan als niet belangrijk worden ervaren, maar ondanks dat zal de situatie dat iemand een hoog salaris en veel verlofdagen etc heeft eerder worden gezien als iets positiefs dan de tegenovergestelde situatie). Te zien is dat er nu ook een (aanzienlijk) verschil is tussen de situatie waarin iets helemaal niet belangrijk is, maar dit wel van toepassing is (product = 33), en de situatie waarin iets heel belangrijk is, maar dit helemaal niet van toepassing is (product = -30).

De markt op.

Beleving Belang	Helemaal niet van toepassing (=-2)	Niet van toepassing (=-1)	Neutraal (1)	Van toepassing (2)	Sterk van toepassing (3)
Helemaal niet belangrijk (=11)	-22	-11	11	22	33
Niet zo belangrijk (=12)	-24	-12	12	24	36
Neutraal (=13)	-36	-13	13	26	39
Redelijk belangrijk (=14)	-28	-14	14	28	42
Heel belangrijk (=15)	-30	-15	15	30	45

Tabel B3: Constructie fit-variabelen (2)

Bijlage 3: Respondentenlijst kwalitatief gedeelte van het onderzoek

In deze bijlage is een overzicht opgenomen van de respondenten waarmee gesprekken zijn gevoerd om de data te verkrijgen voor het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek. Per respondent zijn zowel het oude ministerie, de nieuwe functie en de nieuwe werkgever aangegeven.

Respondent	Ex-ministerie ¹³	Huidige functie ¹⁴	Huidige werkgever
1	Algemene Zaken	Inkoper	Grote organisatie in de private sector
2	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Inkoper	Grote organisatie in de private sector
3	Economische Zaken	Inkoop-interimmer	Detacheringsbureau
4	Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer	Inkoop-interimmer	Inkoopadviesbureau
5	Financiën	Inkoper	Grote organisatie in de private sector
6	Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Inkoop-interimmer	Detacheringsbureau
7	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Inkoop-interimmer	Detacheringsbureau
8	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Inkoop-interimmer	Inkoopadviesbureau
9	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Inkoop-interimmer	Inkoopadviesbureau
10	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Inkoop-interimmer	Inkoopadviesbureau
11	Financiën	Inkoper	Grote organisatie in de private sector
12	Financiën	Inkoper	Grote organisatie in de private sector
13	Defensie	Inkoper	Grote organisatie in de private sector
14	Economische Zaken	Inkoop-interimmer	Inkoopadviesbureau
15	Verkeer & Waterstaat	Inkoop-interimmer	Inkoopadviesbureau
16	Justitie	Inkoper	Grote organisatie in de private sector
17	Defensie	Inkoop-interimmer	Detacheringsbureau
18	Justitie	Inkoop-interimmer	Inkoopadviesbureau
19	Defensie	Inkoper	Grote organisatie in de private sector

Tabel B4: Respondentenlijst kwalitatief gedeelte van het onderzoek

¹³ Respondenten werkend bij een agentschap, zijn vermeld als werkend bij het ministerie waar het agentschap onder valt. Bij respondenten die bij meerdere ministeries hebben gewerkt, is het laatste ministerie vermeld.

¹⁴ Hierbij is de term 'inkoper' ruim gehanteerd. Hieronder vallen inkopers op verschillende niveau's (tactisch en strategisch) en categoriemanagers.

Bijlage 4: Imago en uitstroom; enkele cases uitgelicht

Het toeval doet zich voor dat enkele respondenten die zijn gesproken voor het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek, ook deel hebben genomen aan het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek. Voor die respondenten is het dus mogelijk om te bekijken of het imago dat ze toen hadden van het werk op verschillende plaatsen ook heeft geleid tot vertrek naar een dergelijke organisatie. Daarbij is het ook belangrijk om de arbeidsoriëntaties mee te nemen. Dit is gedaan door gebruik te maken van de vragen om het belang van de verschillende aspecten van het werk te meten, zoals dit in het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek is gedaan.

Voor het imago kon in de arbeidsmarktmonitor worden aangegeven of bij de respondent het beeld bestond dat het aspect wel of niet aanwezig was bij de betreffende organisatie.

Respondent 1

	Ministerie	Groot bedrijf	Advies-bureau	MKB	Publieke uitvoerings-organisatie
Interessant werk	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Collega's waar je wat aan hebt	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Goede managers	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Uitdagende inkoopopdrachten	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Voldoende zelfstandigheid	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Gezonde werkdruk	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Goede arbeidsvoorwaarden	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee

Tabel B5: Imago respondent 1

Alle arbeidsoriëntaties zijn voor deze respondent heel belangrijk. Daarom zou een vertrek naar een groot bedrijf het meest logisch zijn. Immers, volgens de respondent zijn, op één na, alle aspecten aanwezig bij een groot bedrijf. In de praktijk blijkt dit te kloppen: de respondent is ook daadwerkelijk naar een groot bedrijf vertrokken.

Respondent 2

	Ministerie	Groot bedrijf	Advies-bureau	MKB	Publieke uitvoerings-organisatie
Interessant werk	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Collega's waar je wat aan hebt	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Goede managers	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Uitdagende inkoopopdrachten	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Voldoende zelfstandigheid	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Gezonde werkdruk	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja
Goede arbeidsvoorwaarden	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja

Tabel B6: Imago respondent 2

Voor deze respondent zijn 2 arbeidsoriëntaties, die op de inhoud en de omstandigheden redelijk belangrijk, en 2 arbeidsoriëntaties, die op de verhoudingen en voorwaarden, heel belangrijk.

Gezien het imago dat de verschillende soorten werkgevers hebben, zou voor deze respondent mobiliteit naar de private sector eigenlijk niet logisch zijn. Het meest positieve imago kent hij immers toe aan inkoopwerk bij een ministerie, ook op de meest belangrijke oriëntaties op de arbeidsvoorwaarden en de -verhoudingen (behalve op de zelfstandigheid).

Uiteindelijk is deze persoon uitgestroomd naar een groot bedrijf. Blijkbaar hebben andere aspecten ook meegespeeld of is het imago van een groot bedrijf in het ogen van deze respondent aanzienlijk veranderd in de periode tussen het invullen van de arbeidsmarktmonitor en de daadwerkelijke uitstroom.

Respondent 6

	Ministerie	Groot bedrijf	Advies-bureau	MKB	Publieke uitvoerings-organisatie
Interessant werk	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee
Collega's waar je wat aan hebt	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Goede managers	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Uitdagende inkoopopdrachten	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee
Voldoende zelfstandigheid	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee
Gezonde werkdruk	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Goede arbeidsvoorwaarden	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee

Tabel B7: Imago respondent 6

Voor deze respondent is één arbeidsoriëntatie heel belangrijk, namelijk die op de arbeidsinhoud. De overige drie oriëntaties, die op de arbeidsomstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden zijn allen redelijk belangrijk.

Als uitsluitend wordt gekeken naar de arbeidsinhoud, dan komen zowel het ministerie, het grote bedrijf als het adviesbureau gelijk uit de bus. Bij de overige aspecten eindigen deze ook vrijwel gelijk (hoewel het imago van het adviesbureau wel iets negatiever uitvalt). Het uiteindelijke vertrek van deze persoon heeft plaatsgevonden naar een detacheringsbureau, wat in dit geval redelijk gelijk staat aan werk als inkoopconsultant bij een adviesbureau. Dit vertrek is aan de hand van het imago redelijk te verklaren.

Respondent 7

	Ministerie	Groot bedrijf	Advies-bureau	MKB	Publieke uitvoerings-organisatie
Interessant werk	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee
Collega's waar je wat aan hebt	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Goede managers	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Uitdagende inkoopopdrachten	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Voldoende zelfstandigheid	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Gezonde werkdruk	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja
Goede arbeidsvoorwaarden	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja

Tabel B8: Imago respondent 7

Voor deze respondent waren twee arbeidsoriëntaties, die op de arbeidsinhoud en die op de arbeidsvoorwaarden, heel belangrijk. De oriëntaties op de arbeidsverhoudingen en de arbeidsomstandigheden zijn als redelijk belangrijk gekenmerkt.

Van de heel belangrijke arbeidsoriëntaties is het beeld dat er bij het ministerie en bij de publieke uitvoeringsorganisatie wel goede arbeidsvoorwaarden zijn. Daarnaast leeft er bij het respondent het beeld dat werken als inkoopconsultant bij een organisatieadviesbureau interessant werk inhoudt. Op de redelijk belangrijke arbeidsoriëntaties scoort het ministerie beter dan het adviesbureau. Toch is de respondent uiteindelijk vertrokken naar een detachingsbureau. Blijkbaar heeft de oriëntatie op de arbeidsinhoud uiteindelijk zwaarder meegewogen of zijn de verschillende oriëntaties of beelden veranderd tussen het moment van invullen van de enquête en het moment van vertrek.

Respondent 8

	Ministerie	Groot bedrijf	Adviesbureau	MKB	Publieke uitvoeringsorganisatie
Interessant werk	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Collega's waar je wat aan hebt	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee
Goede managers	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee
Uitdagende inkoopopdrachten	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja
Voldoende zelfstandigheid	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee
Gezonde werkdruk	Ja	Ja	Nee	Ja	Nee
Goede arbeidsvoorwaarden	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee

Tabel B9: Imago respondent 8

Deze respondent heeft aangegeven dat alle arbeidsoriëntaties heel belangrijk zijn. Een vertrek naar een ander ministerie of naar een groot bedrijf zou dus logisch zijn, aangezien voor die organisaties alle aspecten als positief worden gekenmerkt. Het adviesbureau zit hier net achter, met één nee.

Uiteindelijk is deze respondent vertrokken naar een adviesbureau. Via het adviesbureau is het natuurlijk mogelijk om op verschillende plekken en in verschillende organisaties aan het werk te gaan. Misschien is dat de reden dat hiervoor is gekozen.

Respondent 10

	Ministerie	Groot bedrijf	Adviesbureau	MKB	Publieke uitvoeringsorganisatie
Interessant werk	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Collega's waar je wat aan hebt	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Goede managers	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Uitdagende inkoopopdrachten	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee
Voldoende zelfstandigheid	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee
Gezonde werkdruk	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Goede arbeidsvoorwaarden	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja

Tabel B10: Imago respondent 10

Voor deze respondent is één arbeidsoriëntaties redelijk belangrijk, namelijk die op de arbeidsvoorwaarden. De overige drie arbeidsoriëntaties worden als heel belangrijk gekenmerkt.

Gezien de weinige 'Ja's' die de respondent heeft aangevinkt is het moeilijk om een eenduidige richting aan te geven, maar het ministerie en de publieke uitvoeringsorganisatie lijken het minst favoriet wegens de iets lagere oriëntatie op de arbeidsvoorwaarden. Het vertrek heeft uiteindelijk plaatsgevonden naar een adviesbureau.

Respondent 12

	Ministerie	Groot bedrijf	Adviesbureau	MKB	Publieke uitvoeringsorganisatie
Interessant werk	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Collega's waar je wat aan hebt	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Goede managers	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Uitdagende inkoopopdrachten	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Voldoende zelfstandigheid	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Gezonde werkdruk	Ja	Nee	Nee	Nee	Ja
Goede arbeidsvoorwaarden	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee

Tabel B11: Imago respondent 12

Voor deze respondent zijn alle arbeidsoriëntaties heel belangrijk. Het blijven binnen de Rijksdienst, eventueel bij een ander ministerie, of het vertrek naar een groot bedrijf, zouden dus het meest voor de hand liggen. Uiteindelijk heeft het vertrek naar een groot bedrijf plaatsgevonden.