

Wat na de digitalisering?



14-
07-
19

Een onderzoek naar de impact van digitalisering en automatisering op administratief en financieel personeel bij (middel)grote gemeenten.



Auteur: Ruben Sauveur

Studentnummer: 436971

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Master: Public Management

Begeleider: dr. V.M.F. Homburg

Tweede lezer: dr. B.R.J. George

Datum: 14 Juli 2019

Stage organisatie: Organisatieadviesbureau Hiemstra en De Vries

Stagebegeleiders: Evert Peereboom & Johanna Kolk

VOORWOORD

Beste lezer,

Door middel van het schrijven van het voorwoord van mijn masterscriptie realiseer ik me dat dit het einde is van de master Public Management en daarmee komt tegelijkertijd een einde aan de periode als student van de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Ik ben vrolijk, trots en stiekem ook een beetje opgelucht dat ik zowel de hier voorgaande bachelor bestuurskunde als deze master tot een goed eind heb kunnen brengen en daarmee met twee mooie diploma's de deur van de Erasmus Universiteit (voorlopig) achter mij dicht ga trekken. Toch bekruipt me het gevoel dat dit het voorlopige einde is van het tijdperk student zijn, wat voor mij toch een fijne periode in mijn leven is geweest.

Allereerst wil ik dr. Vincent Homburg bedanken voor de begeleiding van dit onderzoek vanuit de Erasmus Universiteit. Mede dankzij de altijd snelle en de zoals hij het zelf noemde: "de onleesbare feedback", de vele tips, toevoegingen, literatuurtips, bijeenkomsten en skype-calls heb ik ook deze scriptie tot een goed einde weten te brengen en kan ik trots zijn op het resultaat. Ik heb de samenwerking en onderlinge communicatie altijd als zeer prettig, duidelijk en direct ervaren en daarvoor spreek ik dan ook mijn dank uit. Mijn dank gaat eveneens ook uit naar dr. Bert George als tweede lezer. Door zijn snelle feedback en interesse voor mijn onderzoek heb ik in korte tijd nog een verbeterslag kunnen toepassen.

Ook wil ik Evert Peereboom en Johanna Kolk vanuit mijn stageorganisatie Hiemstra en De Vries bedanken voor de ondersteuning aan mijn scriptie, de leuke en waardevolle gesprekken en de getoonde betrokkenheid tijdens het uitvoeren van dit onderzoek.

Tevens wil ik mijn zus Lianne bedanken voor het zijn van mijn steun en toeverlaat tijdens het schrijven van deze scriptie. Zonder de goede gesprekken, je hulp en uitgesproken vertrouwen in mij had ik niet met zo veel zelfvertrouwen achter dit onderzoek gestaan. Tot slot wil ik mijn vriend Dolf Struijk bedanken. Zonder zijn hulp had ik nooit de hoge respons vanuit de gemeente Rotterdam kunnen bereiken die nodig was voor het afschrijven van dit onderzoek. Ik hoop dan ook dat u met veel interesse en genoeg mijn scriptie leest.

Ruben Sauveur

Juli 2019

MANAGEMENTSAMENVATTING

Vanuit verschillende onderzoeken, politieke voorstellen en nieuwsbronnen is gebleken dat gemeenten steeds meer digitaal zullen gaan worden. Digitale dienstverlening en wensen van voormalig bewindspersonen om gehele digitale integraliteit zijn tegenwoordig niet ongebruikelijk. Ondanks deze sterke wensen tot een meer digitale gemeente, is het geen vanzelfsprekendheid dat een dergelijke wens tot het meer digitaliseren van de gemeente ook daadwerkelijk in overeenstemming is met de wensen van de medewerkers.

In dit onderzoek is onderzocht of de mate van blootstelling aan digitale technologieën en ICT-toepassingen binnen de uitvoering van de werkzaamheden leidt tot een hogere mate van arbeidssatisfactie dan wel een hogere mate van vertrekgeneigdheid. Daarnaast is onderzocht of er nog steeds sprake is van al eerder onderzochte significante beïnvloeding van determinanten zoals tevredenheid met salaris en tevredenheid over het management en de leidinggevende bij administratief en financieel personeel binnen Nederlandse gemeenten. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de volgende hoofvraag: *In welke mate heeft het digitaliseren en automatiseren van werkprocessen invloed op de arbeidssatisfactie en vertrekgeneigdheid onder administratief personeel van (middel)grote gemeenten in Nederland?*

Om te onderzoeken wat het effect is van digitalisering en automatisering bij administratief en financieel personeel van Nederlandse gemeenten, is allereerst een literatuuronderzoek uitgevoerd om te kijken naar wat er binnen de huidige sociale wetenschap al bekend is over de gevolgen van digitalisering en automatisering op zowel arbeidssatisfactie als vertrekgeneigdheid. Daaropvolgend is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd bij zes verschillende middelgrote en grote gemeenten, waar intern vragenlijsten zijn uitgezet met als doel confrontatie van en aanvulling op de bevindingen vanuit het literatuuronderzoek. Daaropvolgend werd een tiental hypothesen geformuleerd om zodoende de bevindingen uit het literatuuronderzoek te kunnen toetsen. Bij uiteindelijk 154 administratief en financiële medewerkers is door middel van een vragenlijst gevraagd naar de intensiteit van ICT-toepassingen en automatiseringssystemen, tevredenheid over het salaris, management en leiderschap, de carrièremogelijkheden, computerinteresse, technologische controlemogelijkheden op arbeidssatisfactie en vertrekgeneigdheid. In dit onderzoek is dus verwacht dat de mate van digitalisering en automatisering binnen de uitvoering van de werkzaamheden van invloed zal zijn op zowel de arbeidssatisfactie als de vertrekgeneigdheid.

De door middel van de vragenlijst verkregen data is met behulp van meervoudige stapsgewijze regressieanalyses en een extra mediatieanalyse onderzocht.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat sprake is over een significant negatieve relatie tussen digitalisering en vertrekgenueidheid. Vanuit de resultaten is gebleken dat een hogere mate van digitalisering zal zorgen voor een verlaging van de vertrekgenueidheid onder de onderzochte doelgroep. Administratief en financieel personeel zal dus minder snel geneigd zijn te vertrekken wanneer sprake is van een hogere mate van blootstelling aan technologie en ICT-applicaties. Eveneens is gebleken dat tevredenheid over het salaris en de ontwikkelingsmogelijkheden significant negatief gerelateerd zijn aan vertrekgenueidheid. Werknemers zijn dus minder snel geneigd de organisatie te verlaten wanneer tevredenheid heerst over beide factoren. Tot slot heeft het toevoegen van de controlevariabele organisatieverblijftijd geleid tot een significant positieve relatie met vertrekgenueidheid. Met betrekking tot arbeidssatisfactie is geen significante relatie gevonden met digitalisering. Ondanks de afwezigheid van een significante relatie tussen arbeidssatisfactie en vertrekgenueidheid is wel sprake geweest van significant positieve beïnvloeding door een ander viertal determinanten, namelijk: tevredenheid over de kwaliteit van het management en leiderschap, het salaris, en zowel carrièreontwikkeling als perspectief.

Met betrekking tot vervolgonderzoek kan fijnmaziger worden onderzocht hoe het concept digitalisering en met name de intensiteit ervan ruimer kan worden geoperationaliseerd evenals het technologische controlemogelijkheden, om zodoende nogmaals te testen of sprake kan zijn van een interactie-effect op de relatie tussen digitalisering en arbeidssatisfactie en vertrekgenueidheid. Verder is het van belang voor gemeenten om aan de hand van de resultaten van dit onderzoek te zorgen voor voldoende ontwikkelingsmogelijkheden op het gebied van de eigen carrière, in de vorm van taakverbreding en taakverruiming door het helder managen van de wederzijdse verwachtingen tussen de gemeenten en de administratief en financieel medewerker. Ook dient de gemeente de focus te leggen op goed werkgeverschap en het toepassen van prestatiebeloning voor administratief en financieel medewerkers die al langer in dienst zijn van de organisatie, om zodoende uitstroom richting de private sector te beperken.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
MANAGEMENTSAMENVATTING	3
HOOFDSTUK 1: INLEIDING EN ONDERZOEKSONTWERP	8
1.1 AANLEIDING & PROBLEEMANALYSE	8
1.2 PROBLEEMSTELLING	11
1.2.1 Doelstelling	11
1.2.2 Vraagstelling	11
1.2.3 Deelvragen	11
1.3 ONDERZOEKSOPZET.....	12
1.4 RELEVANTIE	13
1.4.1 Maatschappelijke relevantie.....	13
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie	13
1.5 LEESWIJZER	14
HOOFDSTUK 2: LITERATUURREVIEW: ARBEIDSSATISFACTIE, VERTREKGENEIGDHEID. DE IMPACTCVAN DIGITALISERING EN AUTOMATISERING	16
2.1 INLEIDING.....	16
2.2 DE IMPACT VAN DIGITALISERING EN AUTOMATISERING	16
2.2.1 Uitdagingen binnen digitale transities.....	17
2.2.2 Technologisch determinisme.....	19
2.2.4 Digitalisering/automatisering en arbeidssatisfactie	20
2.3 ARBEIDSSATISFACTIE EN VERTREKGENEIGDHEID.....	22
2.3.1 Definiëring van vertrekgeneigdheid.....	23
2.3.2 Soorten vertrekgeneigdheid.....	24
2.3.3 Geneigdheid en de relatie tot feitelijk gedrag en handelen	25
2.4 TECHNOLOGISCHE CONTROLEMOGELIJKHEDEN	27
2.5 DETERMINANTEN ARBEIDSSATISFACTIE EN VERTREKGENEIGDHEID	28
2.6 CONCEPTUEEL MODEL.....	31
2.6.1 Conceptueel model.....	31
2.6.2 Hypothesen	32
HOOFDSTUK 3: ONDERZOEKSMETHODIEK EN STRATEGIE	35
3.1 INLEIDING.....	35
3.2 MOTIVERING VAN ONDERZOEKSSTRATEGIE.....	35
3.3 OPERATIONALISATIE VARIABELEN	36
3.4 CONSTRUCTIE VRAGENLIJST EN AANPAK VAN DATAVERZAMELING.....	39

3.5 SELECTIE VAN RESPONDENTEN EN GEMEENTEN	41
3.5.1 <i>Selectie van gemeenten</i>	41
3.5.2 <i>Selectie van respondenten</i>	42
3.6 STATISTISCHE ANALYSE	43
3.6.1 <i>Analyse invloed van digitalisering op vertrekgenigheid en arbeidssatisfactie</i>	43
3.7 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	45
3.7.1 <i>Validiteit</i>	45
3.7.2 <i>Betrouwbaarheid</i>	47
HOOFDSTUK 4: RESULTATEN EN ANALYSE	50
4.1 DESCRIPTIEVE RESULTATEN	50
4.2 TOETSING VAN REGRESSIEASSUMPTIES	54
4.2.1 <i>Omvang van de steekproef</i>	54
4.2.2 <i>De assumpties</i>	55
4.3 RESULTATEN VERTREKGENIGDHEID EN ARBEIDSSATISFACTIE	56
4.3.1 <i>Vertrekgenigheid</i>	56
4.3.2 <i>Arbeidssatisfactie</i>	59
4.4 VALIDERING EN VERKLARING VAN HYPOTHESEN	61
HOOFDSTUK 5: DISCUSSIE, CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	64
5.1 DISCUSSIE	64
5.1.1 <i>Discussie van de resultaten</i>	64
5.2. BESCHOUWING EN ELABORATIE	66
5.3 CONCLUSIE	68
5.3.1 <i>Beantwoording deelvragen</i>	68
5.3.2 <i>Beantwoording hoofdvraag</i>	70
5.4 REFLECTIE EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	71
5.5 AANBEVELINGEN	73
LITERATUURLIJST	75
BIJLAGEN	83
BIJLAGE 1: DE FACTORANALYSE VAN ZELFONTWORPEN ITEMS	83
BIJLAGE 2: ASSUMPTIES VOOR REGRESSIE	84
.....	84
BIJLAGE 3: VIF-WAARDEN ONAFHANKELIJKE VARIABELEN	86
BIJLAGE 4: REGRESSIEANALYSEN MEDITATIE ARBEIDSSATISFACTIE	87
<i>Stap 2: Determinanten afgezet tegen arbeidssatisfactie</i>	87
<i>Stap 3: Arbeidssatisfactie afgezet tegen vertrekgenigheid</i>	87

<i>Stap 4: Alle determinanten inclusief arbeidssatisfactie afgezet tegen vertrekgeneidheid</i>	<i>88</i>
BIJLAGE 5: VRAGENLIJST	89
SURVEY AFSTUDEERONDERZOEK MSC PUBLIC MANAGEMENT R.G. SAUVEUR.....	89

HOOFDSTUK 1: INLEIDING EN ONDERZOEKSONTWERP

1.1 Aanleiding & probleemanalyse

“Iedereen heeft te maken met digitalisering van onze maatschappij. Door de enorme groei van beschikbare informatie, aangewakkerd door technologie, ontstaan nieuwe businessmodellen, voortbrengingsprocessen veranderen en organisatiegrenzen verschuiven.” (Beijer, Greefhorst, Kruijk, Sasse & Slagter, p. 25, 2014)

De afgelopen jaren is de term ‘digitalisering’ een populair onderwerp geweest voor tal van onderzoeken en ontwikkelingen binnen zowel de private- als de publieke sector. Ook binnen gemeenteland neemt digitalisering steeds meer toe in omvang (Faber, Budding & Gradus, 2018). Het grootste gedeelte van de Nederlandse bevolking heeft een smartphone of tablet, is altijd online en heeft te allen tijde beschikking over met name digitale communicatiemiddelen en toegang tot allerlei vormen van veelal digitale informatievoorziening (Bardoel et al., (2014), zoals beschreven in Verstappen, 2017). De digitale transitie van gemeenten sluit aan op de steeds meer digitaal wordende Nederlandse samenleving. Amper zes jaar geleden sprak voormalig minister Ronald Plasterk van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties dan ook de wens uit dat uiterlijk in 2017 burgers hun zaken volledig digitaal moesten kunnen regelen (Faber et al., 2018). Nu is de wens van voormalig minister Plasterk nog geen gerealiseerde waarheid geworden, maar zijn gemeenten hard op weg om steeds meer ‘digitaal volwassen’ te worden (Sandee, 2018). Gemeenten kiezen steeds vaker voor het digitaliseren van hun bedrijfsprocessen en het aanbieden van gedigitaliseerde diensten om meer efficiënt te kunnen werken (Faber et al., 2018).

De digitale transitie van gemeenten heeft echter niet enkel een externe focus. Zo krijgen de interne processen en backoffices van de gemeenten ook steeds meer een digitaal karakter (Verstappen, 2017). Het steeds meer digitaal worden van gemeenten betekent echter dat een confrontatie met vaak nieuwe organisatorische uitdagingen onvermijdelijk is. De digitalisering van dienstverlenende processen en taken betekent een andere inrichting van de organisatie en dit heeft een grote invloed op het personeel (Wennekes, 2019). Één van de uitdagingen

van gemeenten is de verwachting dat digitalisering zorgt voor een vermindering van het personeel binnen de organisatie en dit brengt onzekerheden en verwachtingen bij het personeel met zich mee. In de praktijk blijkt echter dat een digitale transitie er niet altijd voor hoeft te zorgen dat de grootte van het aantal medewerkers in omvang af zal gaan nemen (Wennekes, 2019). Dat de medewerkers een cruciale rol vervullen binnen een harmonieuze digitale transitie staat vast en brengt tevens een aantal vragen met zich mee. Zijn de medewerkers bijvoorbeeld wel klaar voor een dergelijke transitie en beschikt men over de juiste digitale vaardigheden? Tevens speelt leeftijd een belangrijke rol. Zo hebben jongere medewerkers vaak beter ontwikkelde digitale vaardigheden dan de oudere werknemers (Deursen en Van Dijk (2010), zoals beschreven in Verstappen, 2017). In vergelijking met de markt en andere commerciële dienstverleners werken binnen de overheid echter voornamelijk oudere werknemers (De Lange, 2013). Door de toenemende ontgroening en vergrijzing ontstaat er voor de overheid een krapte op de arbeidsmarkt en omdat er binnen de publieke sector sprake is van een verouderd personeelsbestand, krijgt de krappe arbeidsmarkt voor de overheid meer een structureel dan trendmatig karakter (De Lange, 2013). De tegenstrijdige elementen van aan de ene kant een sterk vergrijzende publieke sector en aan de andere kant een meer groen wordende arbeidsmarkt zorgen voor een sterk groeiende vervangingsvraag bij de overheid.

De golf van digitalisering en automatisering heeft niet enkel invloed op de publieke dienstverlening. Ook de commerciële dienstverleners krijgen te maken met digitalisering. Uit een rapport van PWC (2015) komt duidelijk naar voren dat dienstverlening in de 'oude stijl' in rap tempo vervangen gaat worden door dienstverlening in een 'nieuwe stijl'. Zo zorgen digitalisering en automatisering ervoor dat binnen de markt van dienstverlening het innoverende karakter van digitalisering leidt tot een reductie van het aantal banen en nog maar weinig leidt tot de creatie van nieuwe banen (PWC, 2015). Tevens is het concept dat publieke dienstverlening als levenslange carrière wordt gezien aan het vervagen. Het verloop van personeel naar andere organisaties buiten de publieke sector neemt toe en men is voortdurend op zoek naar andere en nieuwe uitdagingen (Beechler & Woodward, 2009, zoals beschreven in De Lange, 2013).

“We moeten de patronen herkennen en de krachten benutten die in de stormachtige ontwikkeling van informatie en technologie aanwezig zijn.” (Beijer et al., p.30, 2014)

Naar aanleiding van bovenstaande ontwikkelingen is er voldoende aanleiding om onderzoek te doen naar digitalisering binnen gemeenten en de invloed van digitalisering op het personeel. De ‘grote sprong’ richting een gedigitaliseerde organisatie vereist namelijk van vrijwel al het personeel binnen de organisatie om hun werkmethoden te veranderen en bezig te zijn met het plannen, ontwerpen en implementeren van de veranderingen die gepaard gaan met het digitaliseren van de organisatie (Larjovuori, Bordi, Mäkinemi, & Heikkilä-Tammi, 2016). Hoe kunnen organisaties adequaat sturing bieden tijdens digitale transitie en zorgen voor het welzijn van hun werknemers en motiverende factoren, wanneer hun werk en eisen snel veranderen? Het welzijn van werknemers kan derhalve dan ook worden beschouwd als een invloedrijke factor binnen het proces van organisatorische digitalisering en automatisering. Het intensieve gebruik van digitale technologieën op het werk – met name ICT – kan de gehele aard van het werk, de werkeisen en werkvoorzieningen doen veranderen (Larjovuori et al., 2016). Wanneer door het steeds meer digitaal worden van de organisatie de werkeisen sneller veranderen dan de werkvoorzieningen, is de kans groot dat de energie en motivatie van het personeel zal verminderen en dit kan uiteindelijk leiden tot het verlaten van de organisatie (*organizational turnover*) of zelfs het veranderen van beroep (*occupational turnover*). Derhalve wordt er rekening gehouden met het feit dat de inzet van nieuwe technologie kan leiden tot grote verschuivingen binnen de arbeidsmarkt, waarbij de routinematige en gemakkelijk te automatiseren werkzaamheden naar alle waarschijnlijkheid zullen verdwijnen en de vraag naar hoogopgeleiden zal doen toenemen (Dekker, 2016b). Met name de banen in het middensegment bevatten over het algemeen relatief veel administratieve taken en zijn daarmee tegelijkertijd buitengewoon gevoelig voor de mogelijk ontwrichtende effecten van nieuwe technologie op voor het werk (Ter Weel, 2015). Dekker (2016b) benadrukt dan ook het belang voor het in het oog houden van de impact van verdere digitalisering op werk. Het is dan ook voornamelijk de digitalisering die fors snijdt in veel administratieve taken. Met name routinematige taken en banen van laag- en middelbaaropgeleiden staan flink onder druk en schreeuwen om beleidsaanpak om flinke

ongelijkheden op de arbeidsmarkt tegen te gaan (Dekker, 2016b). Eveneens kan de intensivering van digitalisering binnen het openbaar bestuur de harde focus op efficiëntiewinst, mede geïntroduceerd door *New Public Management*, vergroten (Deschamps, McNutt & Zhu, 2012). Een kritiekpunt op het *New Public Management* is dan ook de focus op prestatiegerichtheid en de tunnelvisie gericht op prestaties (Deschamps et al., 2012). Digitalisering kan derhalve de perverse effecten van het *New Public Management* doen vergroten, waardoor bestuurlijke onzekerheid toe zou kunnen nemen.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om de theorie te toetsen over digitalisering, automatisering en personeelsverloop binnen de overheid en aanbevelingen te bieden voor de actuele digitalisering binnen gemeenteland. Dit is bewerkstelligd door toetsing van hypothesen over digitalisering en automatisering van werkprocessen met behulp literatuurstudie en verzamelde data, verkregen uit surveyonderzoek onder administratief en financieel personeel van (middel)grote Nederlandse gemeenten.

1.2.2 Vraagstelling

De vraagstelling binnen dit onderzoek luidt als volgt:

Wat is de relatie tussen het digitaliseren en automatiseren van werkprocessen en de impact op arbeidssatisfactie en vertrekgenigheid onder administratief en financieel personeel van (middel)grote gemeenten in Nederland?

1.2.3 Deelvragen

Voor het beantwoorden van de vraagstelling zijn vier deelvragen geformuleerd. De volgende deelvragen zorgen voor afbakening van het onderzoek en zijn opgesteld om een zo breed mogelijke beantwoording op de deelvraag te kunnen genereren.

- 1. Welke verwachtingen bestaan er vanuit de literatuur over de invloed van de effecten digitalisering en automatisering op arbeidssatisfactie en vertrekgenigheid?*
- 2. Welke aannames kunnen er worden opgesteld na bestudering van literatuuronderzoek?*

3. *Worden de verwachtingen vanuit het literatuuronderzoek bevestigd binnen empirische context?*

Voordat er daadwerkelijk kan worden begonnen met empirisch onderzoek is het van belang dat eerst binnen de al bestaande theorie gekeken wordt naar de effecten van digitalisering en automatisering op vertrekgeneidheid. Tevens is het van belang dat het concept vertrekgeneidheid duidelijk wordt afgebakend en duidelijk wordt gemaakt wat dit concept precies betekent binnen dit onderzoek. Door middel van de eerste deelvraag zal dan ook worden gekeken naar de al beschreven effecten van digitalisering en automatisering en zal tevens middels literatuuronderzoek het concept vertrekgeneidheid worden afgebakend. Tevens richt de eerste deelvraag zich op welke andere factoren, volgens de literatuur, invloed hebben op vertrekgeneidheid. De eerste deelvraag zal derhalve dienen als bouwsteen voor de rest van het onderzoek en zal bepalend zijn voor het vaststellen van andere determinanten die vertrekgeneidheid beïnvloeden. De opgebouwde kennis, verkregen uit de eerste twee deelvragen, zal dienen als omslagpunt richting het empirische gedeelte van dit onderzoek, namelijk de confrontatie met het uitgevoerde surveyonderzoek.

1.3 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek heeft een toetsend karakter. Dat wil zeggen dat er, op basis van de gebruikte theorie, hypothesen worden opgesteld en dat middels het uitvoeren van empirisch onderzoek, in de vorm van een survey, wordt getracht deze hypothesen aan te nemen dan wel te verwerpen. De focus op (middel)grote gemeenten is gebaseerd op het onderzoek naar gedigitaliseerde gemeenten van Faber et al. (2018). Door middel van de drie deelvragen wordt getracht een beeld op te tekenen van de impact van digitalisering en automatisering van werkprocessen op de arbeidssatisfactie en vertrekgeneidheid van administratief en financieel personeel binnen (middel)grote gemeenten. Derhalve is getracht door middel van de combinatie van literatuuronderzoek en de toevoeging van een kwantitatieve analyse, op basis van gegevens verkregen vanuit een survey, een de vraagstelling te kunnen beantwoorden in de breedste zin van het woord.

1.4 Relevantie

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Met dit onderzoek kan op maatschappelijk vlak een bijdrage worden geleverd aan het verklaren van het personeelsverloop onder gemeenteambtenaren bij (middel)grote gemeenten door het steeds meer digitaal worden van de organisatie en bedrijfsvoeringsprocessen. Zoals benoemd in de inleiding leeft binnen de overheid de wens om steeds meer digitaal te worden, maar is het maar de vraag of de publieke sector klaar is voor een dergelijke digitale transitie en de gevolgen voor het personeel. Voor de overheid is het van belang dat het digitaliseren van de organisatie en de bedrijfsvoering geen negatief effect heeft op de arbeidssatisfactie van het personeel en het functioneren binnen de organisatie. Het is voor de overheid van belang dat de opgebouwde kennis en competenties van het personeel niet in één keer uit de organisatie verdwijnen. Een geforceerde verjonging van de organisatie en te snelle uitstroom van de ervaren oudere werknemers kan een harmonieuze transitie richting een meer digitale organisatie verstoren, met alle negatieve gevolgen van dien. Zoals het rapport van PWC (2015) al beschreef zal er naar alle waarschijnlijkheid een verschuiving van competenties binnen de sector van dienstverlening plaatsvinden als gevolg van digitalisering en automatisering. De vraag is of dit ook het geval zal zijn binnen de publieke dienstverlening en dan met name in gemeenteland. Tevens kan het in kaart brengen van de impact van digitalisering en automatisering op vertrekgenegtheid onder administratief en financieel personeel van gemeenten ervoor zorgen dat een vermindering van kosten kan worden gerealiseerd, door ongewenste ontslagen te voorkomen.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Voor de wetenschap kan dit onderzoek een bijdrage leveren door middel van toetsing van bepaalde theoretische concepten en als algehele verbreding van de al bestaande wetenschappelijke literatuur. Dit onderzoek tracht in te spelen op de wetenschappelijke kloof tussen digitalisering en vertrekgenegtheid. Vertrekgenegtheid is al sinds de jaren '70 van de vorige eeuw, zie het werk van Nichols (1971), een onderwerp van onderzoek. Voorheen werd veelal de link gelegd tussen arbeidssatisfactie en betrokkenheid bij het werk (Steijn, 2003; Hayes et al., 2013). Vertrekgenegtheid en arbeidssatisfactie zijn echter twee brede

concepten en er zijn derhalve dan ook veel invalshoeken voor het onderzoeken van beide concepten. Dit onderzoek richt zich dan ook op digitalisering als voorspeller voor beide concepten, gesteund door drie andere factoren die al eerder een de rol als dergelijke voorspeller hebben ingevuld, namelijk de relatie met het management en de leidinggevende (1), het salaris (2) en de carrièremogelijkheden (3) (Moynihan & Landuyt, 2008; Hasselhorn, Tackenberg & Müller, 2003; O’driscoll & Beehr, 1994). Tevens is het concept computerinteresse toegevoegd als vierde voorspellende factor voor arbeidssatisfactie en vertrekgeneidheid, gebaseerd op eerdere onderzoeken (Van Damme et al., 2005; Yoo, 2010). De bovenstaande studies tonen aan dat vertrekgeneidheid al enigszins voorspeld kan worden. Dit onderzoek biedt echter toevoeging aan het bovenstaande door digitalisering als uitgangspunt te nemen en als primaire voorspeller toe te voegen aan de bovenstaande determinanten die in eerdere onderzoeken leidend zijn geweest. Tot slot biedt dit onderzoek wetenschappelijke aanvulling door, vanuit het voluntarisme, technologische regelmogelijkheden als moderatie op de relatie tussen de vijf determinanten en beide afhankelijke variabelen mee te nemen binnen dit onderzoek.

1.5 Leeswijzer

Nu de aanleiding en basis van dit onderzoek helder in kaart zijn gebracht, volgt in het tweede hoofdstuk een uiteenzetting van de binnen dit onderzoek gebruikte theorieën. Verder worden binnen het tweede hoofdstuk de centrale concepten van dit onderzoek uiteengezet. De nadruk binnen dit onderzoek zal worden gelegd op de in subparagraaf 1.4.2 beschreven factoren en de invloed op arbeidssatisfactie en vertrekgeneidheid. In hoofdstuk drie worden binnen de methodologische verantwoording de definities van de verschillende concepten geoperationaliseerd middels de verschillende theorieën, waarmee eveneens de verschillende variabelen, de gekozen onderzoeksmethodes en steekproef worden uitgelegd. Eveneens wordt binnen het derde hoofdstuk de totstandkoming van de vragenlijst, de wijze van dataverzameling en de selectie van respondenten, gemeenten en commerciële dienstverleners verder toegelicht. Afsluitend zal binnen het derde hoofdstuk een verantwoording worden gegeven voor de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In het vierde hoofdstuk zullen de empirische bevindingen worden besproken, zullen de resultaten worden geanalyseerd en worden de hypothesen gevalideerd en verklaard.

Afsluitend worden in het vijfde en laatste hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen beschreven. Hier zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag en deelvragen die uiteindelijk uitmonden in een reflectie op het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

HOOFDSTUK 2: LITERATUURREVIEW: ARBEIDSSATISFACTIE, VERTREKGENEIGDHEID. DE IMPACT VAN DIGITALISERING EN AUTOMATISERING

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt de theoretische onderbouwing van de eerste deelvraag aan bod: Welke verwachtingen bestaan er vanuit de literatuur over de invloed en de effecten van digitalisering en automatisering op arbeidssatisfactie en vertrekgeneigdheid?

Dit onderzoek heeft een deductief karakter, dat wil zeggen dat is getracht een verklaring voor het onderzoeksprobleem te zoeken door middel van toetsing van bestaande theorie (Van Thiel, 2010). Binnen paragraaf 2.2 is door middel van literatuuronderzoek gekeken naar de effecten van digitalisering en automatisering op vertrekgeneigdheid. Het literatuuronderzoek in paragraaf 2.2 dient als basis voor de empirische omslag in de vorm van surveyonderzoek. Vervolgens is binnen paragraaf 2.3 getracht middels de voor dit onderzoek gebruikte theorie een algemene beschrijving van het concept vertrekgeneigdheid te geven en wordt de link met arbeidssatisfactie beschreven. In paragraaf 2.4 zijn de controlevariabelen en moderatie behandeld. Daaropvolgend worden in paragraaf 2.5 de voor dit onderzoek overige factoren behandeld die van invloed kunnen zijn op de arbeidssatisfactie en vertrekgeneigdheid van administratief en financieel personeel. Tot slot is in paragraaf 2.6 het conceptueel model vormgegeven, met daaruit voortvloeiend de hypothesen van dit onderzoek. De theorie in de voorafgaande paragrafen binnen dit hoofdstuk heeft geleid tot het vormgeven van het conceptuele model. Vanuit het conceptuele model is vervolgens een aantal hypothesen opgesteld die het theoretische uitgangspunt van dit onderzoek vormen.

2.2 De impact van digitalisering en automatisering

In de inleiding werd al duidelijk dat digitalisering en automatisering van dienstverlenende processen en taken betekent dat de gemeente als organisatie een andere inrichting zal gaan krijgen (Wennekes, 2019). Een van de uitdagingen die dit met zich meebrengt is de verwachting dat digitalisering en automatisering zal gaan zorgen voor een vermindering van personeel (PWC, 2015). Deze verwachting brengt onzekerheden met zich mee; wat zal dit betekenen voor het administratieve personeel van gemeenten?

In de afgelopen jaren hebben industrieën te maken gehad met technologische verschuivingen waarbij volatiele markten de noodzaak om beter in te spelen op de vraag hebben geremd. Dit dwingt bedrijven op zoek te gaan naar manieren om meer wendbaar te worden en de prestaties te optimaliseren door de manier waarop mensen werken te veranderen (Henriette, Feki & Boughzala, 2015). Digitalisering is volgens Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola (2017) dan ook een van de belangrijkste trends die in de toekomst zowel de maatschappelijke context als het bedrijfsleven op de korte en lange termijn zal doen veranderen, en waarbij de wijde verspreiding van digitalisering ook wel kan worden aangemerkt als de derde industriële revolutie (Lasi, Fettke, Kemper, Feld & Hoffman, 2014). Ook in Nederland blijven bovenstaande ontwikkelingen niet onopgemerkt. Zo zijn er volgens Dekker (2016b) diverse indicaties dat het inzetten van nieuwe technologie zal gaan leiden tot verschuivingen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Met name de inzet van digitalisering en daarmee het lanceren van nieuwe platforms en software zorgen voor dergelijke verschuivingen (Dekker, 2016b).

2.2.1 Uitdagingen binnen digitale transitie

Hoewel het belang van digitalisering en de impact ervan op werk wordt erkend (Henriette et al., 2015; Parviainen et al., 2017; Hoffmann, 2014; Dekker, 2016b), worstelen organisaties er vaak mee om inzicht te krijgen in de impact en voordelen van een digitale transitie en eveneens de vele uitdagingen van het transformatieproces (Parviainen et al., 2017). De kracht van digitale technologie ligt niet zozeer in de technologie zelf, maar veelal in hoe organisaties de technologie in hun organisatie integreren binnen het transformatieproces en hoe organisaties de voordelen van technologische mogelijkheden benutten (Kane et al., 2015). In veel gevallen slagen digitale transitie dan ook niet, omdat het organisaties niet lukt om de mindset die nodig is voor een succesvolle transitie te veranderen, of te bouwen aan een cultuur die een dergelijke verandering van mindsets zou kunnen realiseren (Parviainen et al., 2017). Volgens Hoberg, Krcmar, Oswald & Welz (2015) is de digitale volwassenheid van de organisatie zeer bepalend voor de soort uitdagingen die gepaard gaan met een digitale transitie. De bovenliggende uitdagingen liggen voor een organisatie dan ook voornamelijk in de strategie, cultuur en leiderschap die vereist zijn voor een succesvolle transitie (Kane et al., 2015). Een gebrek aan strategie, het stellen van te veel prioriteiten en gebrek aan begrip bij het management kunnen volgens Kane et al. (2015) worden aangemerkt als de topuitdagingen

voor digitaal minder volwassen organisaties, waarbij te veel prioriteiten, gebrek aan strategie en onvoldoende technische vaardigheden voor de meer technisch volwassen organisaties leidend zijn, en te veel prioriteiten, veiligheidsproblemen en onvoldoende technische vaardigheden de topuitdagingen zijn voor de meest digitaal volwassen organisaties (Kane et al., 2015). Het onderwerp van een ontbrekende strategie draait voornamelijk om het vermogen van de organisatie om een duidelijke strategie te kunnen communiceren naar de werknemers en daarmee voor iedereen de transitie begrijpelijk te maken. Het duidelijk communiceren van de strategie zorgt namelijk voor ondersteuning binnen de organisatie en kan derhalve dan ook worden toegeschreven als het voornaamste obstakel voor de eerste stadia van digitale volwassenheid (Kane et al., 2015). Naarmate organisaties meer digitaal volwassen worden presenteren zich een groot aantal nieuwe mogelijkheden en zorgen, wat kan resulteren in te veel gelijktijdige concurrerende prioriteiten (Sæland, 2018).

Kane et al. (2015) suggereren dat de hierboven beschreven talentuitdaging veel intensiever is voor organisaties die minder technologisch volwassen zijn. Binnen minder technologisch volwassen organisaties moeten digitale leiders en managers de gebruikte technologie namelijk goed begrijpen om het potentieel van de transformatie beter te kunnen conceptualiseren en zodoende de impact ervan te kunnen waarborgen. Technische vaardigheden zullen derhalve meer relevant zijn naarmate bedrijven meer digitaal volwassen worden, bijvoorbeeld om het gebruik van digitale hulpmiddelen en systemen efficiënter te maken. Wanneer het technologische aspect helder is voor de leiders en managers van de organisatie en aansluiting gevonden kan worden met de vaardigheden van de managers en leiders, is het belangrijk dat tevens aansluiting met de *werknemer* gevonden wordt. Technologie en digitalisering zal dan ook volgens Lerch & Gotsch (2015) de complexiteit, abstractie en probleemoplossende vaardigheden vergroten die vereist zijn bij de werknemers. Hoewel in het verleden meer nadruk lag op training en acceptatie bij de gebruiker als belangrijke aspecten voor technologie, voert Yoo (2010) de discussie aan dat beide aspecten veel minder belangrijk zullen zijn voor de toekomst. De opkomende generaties hebben namelijk computercapaciteiten gebruikt voor veel bredere doeleinden dan de vorige generaties, dus van nature zullen de komende generaties over meer ontwikkelde technologische vaardigheden beschikken en zal het begrip technologische acceptatie als meer vanzelfsprekend worden beschouwd door de aankomende generaties (Yoo, 2010).

2.2.2 Technologisch determinisme

Zoals benoemd binnen de inleiding blijft de relatie tussen technologie en arbeid een relatie die vaak centraal staat binnen wetenschappelijk onderzoek (Dekker 2016B; Batenburg, Benders & Steijn, 2002). Nieuwe vormen van technologie zorgen derhalve vaak voor veranderingen waar organisaties mee te maken krijgen, waarbij tevens de vraag speelt hoe dergelijke technologische innovaties kunnen worden ingebed binnen de organisatie (Batenburg et al., 2002). Er heerst binnen de sociale wetenschap echter voornamelijk twijfel over het feit dat het vanzelfsprekend is dat de gevolgen van nieuwe technologische ontwikkelingen al vast staan (Dekker 2016B; Batenburg et al., 2002). Volgens sociale wetenschappers speelt keuzevrijheid een belangrijke rol binnen de bovenstaande relaties (Steijn 2002). Keuzevrijheid bij organisaties en/of andere verschillende actoren zorgt ervoor dat men zelf kan kiezen om op een bepaalde manier gebruik te maken van een technologische ontwikkeling op de werkplek of binnen de eigen organisatie. Omdat keuzevrijheid dus centraal staat binnen het perspectief van technologisch determinisme, stellen aanhangers van deze zienswijze dan ook de handelingsvrijheid van de betrokken actoren te worden aangeduid als het centrale element (Steijn, 2002).

Door de sturende werking van het element van keuzevrijheid verlopen technologische veranderingen volgens de zienswijze van het technologisch determinisme veel meer geleidelijk binnen organisaties dan binnen andere zienswijzen wordt gesteld (Steijn, 2002). Dekker (2016B) benoemt tevens het feit dat momenteel de verwachting heerst dat de *degrees of freedom* ('vrijheidsgraden') binnen organisaties aan het afnemen zijn. Op het moment dat nieuwe technologische ontwikkelingen zich voordoen en zich presenteren als substitutie voor arbeid, zal hier naar alle waarschijnlijk gebruik van worden gemaakt. Deze verwachting, zoals beschreven in Dekker (2016B), vertoont veel gelijkenissen met de *technology push* zienswijze van het technologisch determinisme. Binnen het technologisch determinisme wordt dan ook verwacht dat nieuwe vormen van technologie uit zichzelf hun weg zullen vinden binnen de samenleving, en onafhankelijk invloed uitoefenen op organisaties en de gehele arbeidsmarkt (Dekker, 2016B). Vanuit het technologisch determinisme wordt dus verondersteld dat technologie uit zichzelf onafwendbaar is en op neutrale wijze impact heeft op de sociale werkelijkheid. Technologie is derhalve op zichzelf staand en autonoom en heeft vanuit zichzelf een dwingende werking op de sociale werkelijkheid, omdat het simpelweg bestaat.

2.2.4 Digitalisering/automatisering en arbeidssatisfactie

Binnen de inleiding werd al een aantal gevolgen van digitalisering en automatisering op arbeid besproken. Zo sprak het PWC (2015) rapport duidelijk van een reductie van het aantal banen binnen de dienstverlening. Toch hoeft het niet altijd zo te zijn dat verregaande automatisering en digitalisering altijd zal leiden tot een reductie van banen en een verandering van arbeid (Steijn & De Witte, 1993). De bovenstaande paradox werd eerder al door Batenburg (1991) aangekaart. Steijn en De Witte (1993) gaan verder in op deze tegenstelling en focussen zich bij het onderzoeken van de bovenstaande relatie op 2 dimensies, namelijk de complexiteit van werkzaamheden en autonomie. De bovenstaande paradox wordt binnen het werk van Steijn en De Witte (1993) gevat binnen de *interne differentiatie-hypothese*.

“VOLGENS DEZE HYPOTHESE WORDT DE INHOUD VAN FUNCTIES DIE DIRECT DOOR AUTOMATISERING WORDEN GERAAKT ENERZIJD COMPLEXER, TERWIJL TEGELIJKERTIJD HET AANTAL VRIJHEIDSGRADEN DAARBINNEN AFNEEMT.” (STEIJN & DE WITTE, P. 253, 1993)

De complexiteit van het werk zal toenemen, terwijl de vrijheid bij het uitvoeren van de werkzaamheden in vrijheidsgraden zal afnemen. Wel moet worden aangemerkt dat de mate van generaliseerbaarheid van bovenstaande hypothese ter discussie staat. Derhalve hebben beide auteurs een aanvullende studie uitgevoerd en meer de nadruk gelegd op het type functie. Zo is geconcludeerd dat er grote verschillen bestaan tussen werknemers die leidinggevend zijn en werknemers die meer aan de uitvoerende kant van de organisatie (Steijn & De Witte, 1996). Uit het onderzoek van Steijn en De Witte (1996) kwam onder andere naar voren dat bij er bij leidinggevende functies geen samenhang is tussen complexiteit van het werk en de hoeveelheid automatisering, terwijl bij niet-leidinggevende functies wel gesproken kan worden van een verband tussen toenemende complexiteit en de mate van automatisering. Automatisering lijkt het werk van functies aan de uitvoerende kant dus op verschillende manieren te beïnvloeden. Zowel bij managers als professionals aan de uitvoerende kant is sprake van een aanpassing van de functie op de mate van autonomie. Een toenemende mate van automatisering zorgt evenwel voor een stijging van de mate van autonomie binnen het werk (Steijn & De Witte, 1996). Tevens zou door het samenvoegen van voorheen verschillende specialistische functies tot een meer allround functie de kwaliteit van arbeid doen verhogen (Doorewaard, 1989). Een eerdere studie van Steijn en De Witte (1992) biedt aanvulling op het werk van Doorewaard (1989). Steijn en De witte (1992) hebben een

vergelijkbare conclusie getrokken, waarbij in een andere branche dan in het onderzoek van Doorewaard (1989) is gekeken en werd geconcludeerd dat de samenvoeging van verschillende specialistische functies tot één allround functie leidde tot een toenemende complexiteit van taken, mede door het toenemen van de taakbreedte. Verondersteld werd dat er sprake zou zijn van interne-differentiatie door een stijging van complexiteit en een daling van de vrijheidsgraden binnen het werk, mede doordat werknemers in incrementele mate de werkzaamheden voornamelijk uitvoeren via de computer en derhalve meer afhankelijk zouden zijn van het technische systeem waarmee wordt gewerkt. Het werk van Steijn en De Witte (1996) toont echter aan dat de hierboven beschreven conclusie als incorrect kan worden aangemerkt. Het samenvoegen van verschillende specialistische functies tot één allround administratieve functie leidt eerder tot het uitvoeren van meer diverse werkzaamheden binnen één functie, waarbij naar gelang de zelfstandigheid en de vrijheden binnen die functie zullen toenemen (Steijn & De Witte, 1996). Werknemers kunnen per slot van rekening zelf de vrijheid genieten waarbij zelfstandig de volgorde van uitvoering van het takenpakket kan worden bepaald en worden uitgevoerd, alsmede er gesproken kan worden van een hogere mate van autonomie binnen de functie. Eveneens blijkt uit het werk van Steijn en De Witte (1996) dat door de stijging van complexiteit binnen de functies de eisen omtrent de vooropleiding mede zijn gestegen. De toename van complexiteit binnen deze nieuwe functies vereist dat theoretische en abstracte kennis voor een succesvolle uitoefening van deze functies ook is toegenomen. Tevens speelt ervaring een veel grotere rol. Automatisering van werk creëert onder andere meer routinematige en vaak gestandaardiseerde arbeid waardoor het leeraspect voor met name de sterk gestandaardiseerde routinematige werkzaamheden minder wordt (Steijn & De Witte, 1996). De daling van autonomie, bij sterk-gestandaardiseerde taken weliswaar, en de hogere vooropleidingseisen zorgen derhalve weer voor een paradoxaal effect. Er wordt dus van nieuwe werknemers meer theoretische kennis verwacht, door het stellen van hogere eisen met betrekking tot de vooropleiding, terwijl standaardisatie en meer routinematig werken er voor zorgt dat die extra theoretische kennis ook daadwerkelijk wordt omgezet in een meer autonoom takenpakket. De extra theoretische kwalificaties en skills worden derhalve dan enigszins onderbenut. Het is volgens Steijn en De Witte (1996) dan ook aannemelijk dat de hierboven genoemde onderbenutting zich kan

omzetten in een lagere mate van arbeidssatisfactie en een aanleiding kan zijn tot het zoeken van werk buiten de eigen organisatie.

2.3 Arbeidssatisfactie en vertrekgeneidheid

Zoals binnen de inleiding beschreven speelt de doorloop van het personeel en de huidige vergrijzing een belangrijke rol binnen gemeenteland. Een basisvraag, zoals beschreven in De Lange (2013), voor de human resource afdeling van gemeenten is dan ook: wat doet werknemers besluiten om de organisatie te verlaten? Wat betekent het bijvoorbeeld voor een organisatie als een werknemer vrijwillig wenst te vertrekken, wat voor gevolgen heeft dit voor een organisatie? Het vertrekken van personeel leidt volgens Moynihan en Landuyt (2008) immers altijd tot extra kosten voor de organisatie. Wanneer een organisatie menselijk kapitaal verliest, in de vorm van werknemers, maakt het ook altijd extra kosten. Er moet namelijk door de organisatie worden ingespeeld op dit vrijwillige vertrek. De vertrekkend werknemer laat een gat achter en hierop moet de organisatie inspelen middels werving en training van nieuw personeel. Tegelijk verdwijnt ook een stuk kennis binnen de organisatie en gaat een gedeelte van de productie verloren (De Lange, 2013).

Binnen de literatuur zijn verschillende definities te vinden die de intentie tot het verlaten van de organisatie door werknemers trachten te beschrijven. Zo zijn mobiliteitsgeneidheid, verloopgeneidheid en vertrekgeneidheid enkele bekende termen. Binnen veel Engelstalige literatuur komen de termen *intention to leave* en *turnover intention* vaak terug (De Lange, 2013). Kijkend naar de laatste twee termen valt op dat er een duidelijke gelijkenis is met de term vertrekgeneidheid. Zodoende is gekozen om binnen dit onderzoek de term vertrekgeneidheid aan te houden. Over de motieven tot vertrek onder werknemers is eveneens veel onderzoek gedaan (Cho & Lewis, 2012; Moynihan & Landuyt, 2008; Steijn, 2003). Ook binnen de Nederlandse overheid wordt aandacht besteed aan dit onderwerp. Zo organiseert het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties periodiek een personeels- en mobiliteitsonderzoek onder het eigen personeel om zodoende het verloop van werknemers binnen de eigen organisatie vast te kunnen stellen (De Lange, 2013).

2.3.1 Definiëring van vertrekgeneigdheid

Aan de hand van bovenstaande valt te veronderstellen dat er een veelzijdigheid aan opvattingen en definities is over het vertrekgeneigdheid als concept. Toch bestaat de diversiteit voornamelijk uit nuanceverschillen. Het voornaamste verschil binnen de literatuur is de focus op hetgeen dat verlaten wordt. Zo benadert een aantal auteurs (Pitts, Marvel & Fernandez, 2011; Van der Heijden, Van Dam & Hasselhorn, 2009) vertrekgeneigdheid als het verlaten van de huidige baan, terwijl binnen het werk van Ten Horn (1983), Cho en Lewis, (2012) en Moynihan en Landuyt (2008) vertrekgeneigdheid wordt omschreven als het verlaten van de organisatie waarin de werknemer actief is. Er wordt aanvulling geboden op bovenstaande definities omtrent vertrekgeneigdheid binnen het werk van Steijn & Groeneveld (2013). Hierin wordt gesproken over externe mobiliteit, hetzij werknemers die hun organisatie verlaten door diverse redenen, dan wel het inruilen van de huidige organisatie voor een nieuwe organisatie. Binnen de bovenstaande theorie van Steijn & Groeneveld (2013) ontbreekt echter meer verdieping over de motivering van de werknemer leidend tot het daadwerkelijk verlaten van de organisatie. Het werk van Ten Horn (1983) kan dienen als aanvulling op de bovenstaande theorie van Steijn & Groeneveld (2013). In het werk van Ten Horn (1983) wordt namelijk het concept verloopgeneigdheid behandeld. Volgens Ten Horn (1983) is verloopgeneigdheid de wens om van baan of werkrichting te veranderen, ongeacht welke redenen men hiervoor kan hebben. Deze wens kan zich uiten in de gedachte van de werknemer om de organisatie te verlaten, op de korte- of lange termijn, maar ook in het daadwerkelijk handelen naar deze vertrekwens. De 'wens' om te vertrekken kan binnen de definitie van Ten Horn (1983) zodoende worden gezien als de voortzetting van enkel het hebben van een intentie om te vertrekken; er wordt immers zowel mentaal als fysiek gehoor gegeven aan de intentie om te vertrekken. Om een zo compleet mogelijk concept omtrent vertrekgeneigdheid te vormen is tot sluit gebruik gemaakt van het werk van De Lange (2013). Het onderzoek van De Lange (2013) over vertrekgeneigdheid onder gemeenteambtenaren is in zekere mate vergelijkbaar met dit onderzoek, maar focust zich meer op de vertrekmotieven van gemeenteambtenaren en laat digitalisering en automatisering buiten beschouwing. Aanvulling op de theorie van De Lange (2013) wordt geboden door middel van het aanscherpen van de hierboven beschreven theorie van Ten Horn (1983) en vervangt 'de wens' om te vertrekken in 'de intentie' om te vertrekken.

Om een zo helder als mogelijke definitie te construeren is gekozen om bovenstaande theorieën aan elkaar te koppelen om zodoende een valide impact van digitalisering en automatisering op vertrekgenigheid te kunnen bepalen. Dat betekent dat voor dit onderzoek het concept vertrekgenigheid als volgt is gedefinieerd:

‘HET VOORNEMEN OM VAN BAAN OF ORGANISATIE TE VERANDEREN. DIT VOORNEMEN KAN ZICH UITEN IN ZOWEL DE GEDACHTE VAN DE WERKNEMER OM DE ORGANISATIE OP DE KORTE- OF LANGE TERMIJN TE VERLATEN, DAN WEL HET ACTIEF HANDELEN NAAR DIT VOORNEMEN’.

2.3.2. Soorten vertrekgenigheid

Het meten van vertrekgenigheid, in de vorm van uitstroom, kan vanuit verschillende perspectieven worden gemeten, namelijk dat vanuit de werknemer of vanuit de organisatie (Steijn & Groeneveld, 2013). Vanuit de organisatie spreekt onderscheidt men volgens Steijn & Groeneveld (2013) over vermijdbare- en onvermijdbare uitstroom. Het verschil tussen deze twee vormen van uitstroom zit in het aspect van de mate van organisationele controle op de situatie. Vermijdbare uitstroom kan door de organisatie in kwestie voorkomen worden middels bijvoorbeeld het bieden van goede arbeidsvoorwaarden ten opzichte van concurrentie, of het bemiddelen van conflicten op de werkvloer. Er zijn echter ook onvermijdbare vormen van uitstroom waarop de organisatie minder tot geen invloed heeft. Denk hierbij aan problematiek in de privésfeer van de werknemer. Ander onderscheid kan worden gemaakt wanneer wordt gekeken vanuit het perspectief van de werknemer in plaats van de organisatie. De mate van onderscheid binnen het perspectief van de werknemer zit voornamelijk binnen het vrijwillig dan wel onwillig vertrekken bij de organisatie (De Lange, 2013). Er is sprake van vrijwillig vertrek wanneer op basis van eigen keuze vanuit de werknemer wordt besloten de organisatie te verlaten. Zo kan een werknemer besluiten de organisatie te verlaten doordat deze elders een andere baan heeft gevonden die meer aanvulling biedt op de eigen wensen en verwachtingen. Daarentegen kan er zich ook de situatie voordoen waarbij de werknemer op onvrijwillige basis de organisatie verlaat. Zo kan een werknemer worden gedwongen de organisatie te verlaten doordat de organisatie als werkgever bepaalt de werknemer in kwestie te ontslaan; er is dan sprake van onvrijwillige uitstroom.

Binnen het werk van Steijn & Groeneveld (2013), zoals beschreven in De Lange (2013) wordt benadrukt dat het leeuwendeel van de uitstroom binnen de overheidssectoren vertrek op vrijwillige basis betreft, waarbij de medewerker in kwestie zelf ontslag heeft genomen. Dit komt erop neer dat het grootste gedeelte van de uitstroom binnen overheidssectoren voor de organisaties vermijdbare uitstroom betreft, hetgeen een interessant uitgangspunt vormt voor het uitvoeren van dit onderzoek.

2.3.3 Geneigdheid en de relatie tot feitelijk gedrag en handelen

De keuze voor vertrekgeneigdheid als onafhankelijke variabele binnen dit onderzoek is deels toe te schrijven aan het werk van Azjen (1991). Binnen het werk van Azjen (1991) *'The Theory of Planned Behavior'* wordt de positieve relatie beschreven tussen intenties, geneigdheid en daadwerkelijk gedrag. Azjen (1991) benadrukt de voorspellende rol die intenties kunnen hebben op bepaald gedrag. Met andere woorden: hoe sterker de intentie wordt getoond voor het vertonen van bepaald gedrag, hoe groter en waarschijnlijker het ook is dat bepaald gedrag ook daadwerkelijk zal worden vertoond. Volgend de bovenstaande theorie van Azjen (1991) is er dus sprake van een directe samenhang tussen de intentie om bepaald gedrag te vertonen en het gedrag dat ook daadwerkelijk wordt vertoond. De bovenstaande theorie van Azjen (1991) vindt aansluiting bij het werk van Cho en Lewis (2012). Waarbij Azjen (1991) benadrukt dat er een directe relatie is tussen de intentie voor het vertonen van bepaald gedrag en het daadwerkelijk vertonen van bepaald gedrag, benoemen Cho en Lewis (2012) de relatie tussen vertrekgeneigdheid en daadwerkelijk vertrek. Binnen het onderzoek van Cho en Lewis (2012) wordt gesproken van een sterke correlatie tussen de intenties om te vertrekken en het feitelijk vertrekken. Cho en Lewis (2012) stellen dan ook dat 49% van het daadwerkelijk vertrekken bij de organisatie kan worden verklaard vanuit vertrekgeneigdheid. Ten Horn (1983) focust zich op verloop van personeel en geeft aan dat dit verloop feitelijk bepaald wordt door een aantal factoren. Kansen op de arbeidsmarkt, de verwachting dat het elders bij een andere organisatie beter zal zijn en factoren buiten de eigen werkomgeving als mogelijke invloeden tot personeelsverloop. Toch beweert Ten Horn (1983) dat wanneer er sprake is van een hoge verloopgeneigdheid, veroorzaakt door bovenstaande factoren, er niet ook aansluitend sprake is van feitelijk hoog verloop bij een organisatie. Een werknemer kan een hoge verloopgeneigdheid hebben, maar dat wil niet zeggen dat er direct van organisatie gewisseld

zal worden. De kern uit het werk van Ten Horn (1983) is dat een werknemer bij het hebben van een wens om ergens anders te gaan werken waarschijnlijk op gegeven moment toch gaat handelen naar deze verloopwens wanneer de mogelijkheid zich voor zal doen.

Verdere aanvulling kan worden gevonden binnen het werk van Richer, Blanchard & Vallerand (2002). In dit onderzoek wordt net als bij de eerdergenoemde onderzoeken aangetoond dat intenties tot het vertonen van gedrag of tot vertrek een goede voorspeller zijn tot het vertonen van feitelijk gedrag en vertrek. Binnen het werk van Richer et al., (2002) is onderzoek gedaan naar de intentie van alumni van een managementschool en hun intentie om over een jaar nog werkzaam te zijn bij dezelfde organisatie. Een jaar nadat de alumni werden ondervraagd is gekeken hoeveel van de alumni nog werkzaam waren bij dezelfde organisatie. Ook binnen het onderzoek van Richer et al. (2002) bleek sprake te zijn van een significante positieve relatie tussen de vertrekintenties van de alumni en het feitelijke vertrekgedrag.

De conclusie die kan worden getrokken aan de hand van bovenstaande onderzoeken (Azjen, 1991; Cho & Lewis, 2012; Richer et al., 2002; Ten Horn, 1983) is dat de intentie tot het vertonen van bepaald gedrag kan worden gebruikt als voorspeller tot het vertonen van het daadwerkelijke gedrag.

Tevens valt aan te nemen dat de mate van vertrekgeneigdheid sterk gerelateerd is aan de mate van arbeidssatisfactie (Van der Heijden et al., 2009; Hayes et al., 2012; Steijn, 2003; Martin & Kaufman, 2013). Voor het definiëren van arbeidssatisfactie is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een samenvoeging van de definitiebeschrijvingen van Locke (1969) en Spector (1997), waarbij arbeidssatisfactie kan worden gezien als de emotionele gesteldheid voortkomend vanuit de mening van een persoon over het eigen werk. Hiermee geeft arbeidssatisfactie weer hoe een persoon denkt over het eigen werk en in welke mate een persoon het werk ook daadwerkelijk waardeert. De relatie tussen arbeidssatisfactie en vertrekgeneigdheid kan derhalve als negatief worden beschouwd (Martin & Kaufman, 2013; Price, 2001). Wanneer een medewerker meer tevreden is over het eigen werk, dat wil zeggen er is sprake van een hoge mate van arbeidssatisfactie, dan zal hij of zij minder snel geneigd zijn hun baan op te zeggen dan wel te vertrekken bij de huidige organisatie. De negatieve relatie tussen arbeidssatisfactie en vertrekgeneigdheid wordt door middel van het onderzoek van Martin en Kaufman (2013), zie figuur 1, bevestigd middels de negatieve significantie.

FIGUUR 1: CONCEPTUEEL MODEL ARBEIDSSATISFACTIE EN VERTREKGENEIGDHEID (MARTIN & KAUFMAN, 2013)



2.4 Technologische controlemogelijkheden

Een ander geluid ten opzichte van het technologisch determinisme is het paradigma van voluntarisme, waarbinnen het concept *end-user computing* (EUC) een belangrijke positie inneemt. Binnen het voluntarisme is het uitgangspunt dat technologie kneedbaar is. Een manier waarbij deze gedachtegang wordt vormgegeven richting arbeid is door middel van de veronderstelling van controlemechanismen, waarbij EUC als dergelijk controlemechanisme kan worden aangemerkt. De onderscheidende factor bij EUC is niet de technologie zelf, de grootte van de technologische applicatie of de verfijning van de technologische applicatie, maar het feit dat de gebruiker de mogelijkheid heeft om een applicatie aan te passen, gebruikersvriendelijk te maken, data aan te passen en te manipuleren en de toegang tot de gegevens te bepalen – allemaal met beperkte assistentie van een tussenpersoon zoals een afdeling voor informatiesystemen (Rittenberg & Senn, 1993). Technologieën zoals microprocessors, micro-naar-mainframe koppelingen, databanken en datacommunicatie heeft het voor EUC mogelijk gemaakt om zich te ontwikkelen, maar technologie op zichzelf staand is niet de enige factor geweest die deze ontwikkeling van EUC het mogelijk heeft gemaakt. De vraag naar EUC komt onder meer voort uit (Rittenberg & Senn, 1993):

- Een achterstand binnen systeemontwikkeling en het afnemende vermogen van IT-afdelingen om op tijdige en kosteneffectieve wijze te voldoen aan de steeds toenemende en veranderende gebruikersbehoeften bij de eindgebruiker van de technologische applicaties.

- Meer veeleisende en beter opgeleide eindgebruikers die zich realiseren dat het maximaliseren van computervoordelen een wezenlijk onderdeel is van het behalen van een concurrentievoordeel en het maximaal benutten van technologische ondersteuning bij het behalen van organisationele doelstellingen.

EUC representeert een manier van omgaan met technologische innovaties en aanpassingen en het naar de hand zetten van deze innovaties ten behoeve van een productief en efficiënt eindgebruik (Kraemer & Dedrick, 1997). Gebruikers begrijpen de beslissingen die ze met behulp van technologische applicaties moeten nemen en hebben een breder begrip van het besluitvormingsproces en de informatie die nodig is om een beslissing te ondersteunen (Richtenberg & Senn, 1993). De gebruiker wil flexibele, eenvoudig te gebruiken applicaties, met gestandaardiseerde interfaces voor organisatorisch nuttige data voor het ontwikkelen en onderhouden van applicaties voor de eindgebruiker. Het is bij EUC dan ook belangrijk dat de gebruikers de mogelijkheden hebben om toegang te hebben tot bruikbare data en dat deze dat kan worden gemanipuleerd met behulp van hun eigen beslissingsmodellen en rapportagemogelijkheden (Richtenberg & Senn, 1993). In veel onderzoek over diffusie van technologische innovaties en het managen van data wordt het argument aangehaald dat het de eindgebruikers zijn die de technologische aanpassingen aannemen en aansturen en daarom zou de controle van nieuwe technologieën, binnen organisaties, ook dichtbij de eindgebruiker moeten liggen (Danziger & Kraemer, 1986).

2.5 Determinanten arbeidssatisfactie en vertrekgeneigdheid

Voor het bepalen van de overige determinanten die dienen als voorspeller voor arbeidssatisfactie en vertrekgeneigdheid is gebruik gemaakt van gevalideerde onderzoeken naar beide onderwerpen (Moynihan, 2008; Nissly, Mor Barak & Levin, 2008; O'Driscoll & Beeher, 1994; Van Damme et al., 2005; Steijn, 2003; Van der Heijden et al., 2009; Ten Horn, 1983), waarbij veracht wordt dat op basis van deze onderzoeken de onderstaande determinanten ook relevant zullen zijn voor vertrekgeneigdheid onder financieel en administratief personeel van middelgrote en grote gemeenten.

Allereerst wordt in bovenstaande onderzoeken tevredenheid met betrekking tot het management genoemd als een van de belangrijkste determinanten voor het bepalen van de vertrekintentie. Sociale ondersteuning en kwaliteit van het management voeren hierin de

bovenaan (Van der Heijden et al., 2009). Sociale ondersteuning van de leidinggevende draagt hierin met name bij aan het welbevinden van de medewerker en de kwaliteit van het werk. Tevens draagt kwalitatief leiderschap een hoge mate van sociale ondersteuning door de directe leidinggevende bij aan de algehele werktevredenheid en een vermindering van stress bij de werknemer, met als gevolg een lagere vertrekvens bij de medewerker (O'Driscoll & Beehr, 1994; Nissly et al., 2008). Sociale ondersteuning vanuit de directe leidinggevende is daarmee een belangrijke factor voor het opvangen van stress, waarmee het welbehagen van de medewerker kan worden ondersteund door te luisteren naar werk-gerelateerde problemen en hier oplossing voor te bieden. Daaropvolgend kwam vanuit de bovenstaande literatuur tevredenheid met het salaris als belangrijke voorspeller voor vertrekgenigheid en arbeidssatisfactie naar voren. Er heerst echter enige ambiguïteit omtrent de mate van invloed van salaris op beide variabelen. Zo benadrukken Llorens en Stazyk (2011) dat er geen sprake is van een heldere relatie tussen salaris en vertrekgenigheid, terwijl Cho en Lewis (2012) en Pitts et al. (2011) een dergelijk significante relatie wel benadrukken en wordt aangegeven dat de mate van tevredenheid over het salaris werknemers bij de overheid kan doen besluiten de organisatie te verlaten. Daaropvolgend kan de mate van tevredenheid over het salaris een goede graadmeter zijn voor het meten van ontevredenheid inzake arbeidssatisfactie bij medewerkers die al langer in de organisatie actief zijn (Moynihan & Landuyt, 2008). Werknemers die al langer in dienst zijn van de organisatie vergelijken volgens Moynihan en Landuyt (2008), vanwege de classificatiecontroles met collega's binnen de overheid, hun waargenomen gevoel van een eerlijk salaris eerder ten opzichte van kansen elders buiten de huidige organisatie. Het werkelijke salaris kan derhalve wijzen op de anciënniteit die de werknemer heeft bereikt en waarvoor dan geld, hoe hoger het salaris, hoe groter de kans is dat de werknemer een loonkloof ziet ten opzichte van vergelijkbare beroepen buiten de publieke sector. Hierdoor kan het gevoel ontstaan bij de werknemer dat de beloning niet adequaat is en is de kans groter dat de medewerker besluit te vertrekken (Moynihan & Landuyt, 2008). Vanwege de ambiguïteit inzake het effect van tevredenheid over het salaris is gekozen dit als determinant mee te nemen en de invloed op zowel arbeidssatisfactie, als vertrekgenigheid te toetsen.

Vervolgens wordt de determinant carrièremogelijkheden meegenomen binnen dit onderzoek als zijnde voorspeller voor de mate van arbeidssatisfactie en vertrekgenigheid.

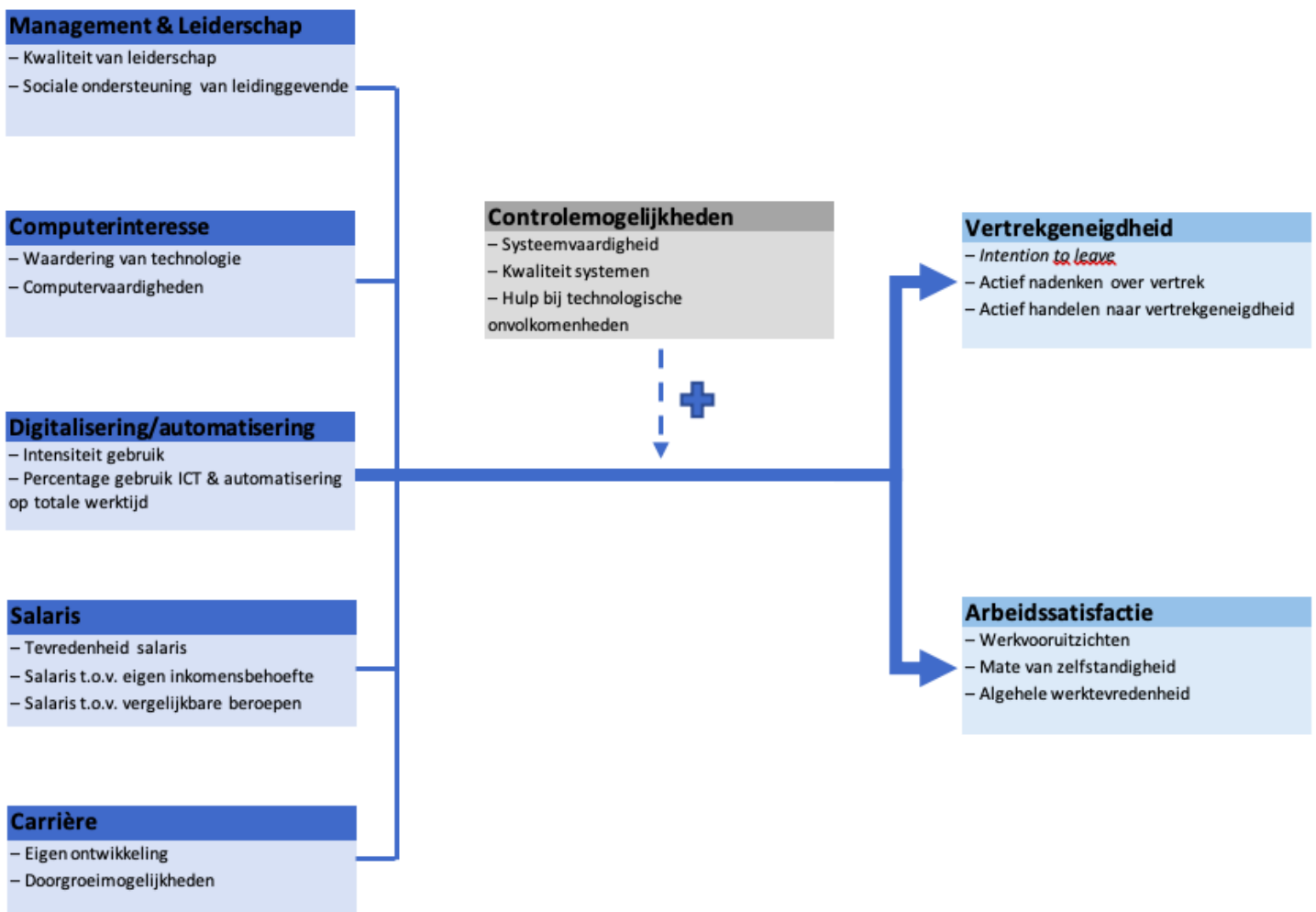
Medewerkers binnen grote organisaties, waaronder gemeenten, willen beschikken over een zekere mate van perspectief op een verbeterde baan dan wel een meer uitdagende functie of meer ontplooiing van de eigen vaardigheden binnen de huidige functie (Tummers, Groeneveld & Lankaar, 2012; Steijn & Groeneveld, 2013; Hayes et al., 2012). Het belang van carrièremogelijkheden in een baan of het uitbreiden van kennis in de huidige baan, bijvoorbeeld in de vorm van trainingen en studies, is hierbij belangrijk. Naargelang organisaties deze carrièremogelijkheden of ruimte voor ontwikkeling niet kunnen dan wel willen bieden, zal naar verwachting de geneigdheid om de huidige organisatie te verlaten toenemen bij de medewerker. Tot slot is gekeken naar de houding van de medewerker ten opzichte van ICT, waarbij computerangst of juist computerinteresse elkaars uiterste zijn. Computerangst kan in dit geval het onbehagen van iemand zijn die van plan is gebruik te gaan maken van computertechnologie of ICT-toepassingen, of er al daadwerkelijk gebruik van maakt (Beckers & Schmidt, 2003). Computerangst kan derhalve volgens Beckers en Schmidt (2003) een tijdelijke toestand zijn, gevormd door de situatie, maar ook meer langdurig wanneer het zich manifesteert als karaktereigenschap. Aan de andere kant van dit spectrum staan de personen die juist sterk zijn geïnteresseerd in technologie en ICT-toepassingen en waarvoor beide factoren ook daadwerkelijk een drijfveer kunnen vormen. Zodoende is gekozen om de determinant computerinteresse mee te nemen binnen dit onderzoek, om te kijken hoe dit zich verhoudt tot arbeidssatisfactie en vertrekgeneigdheid, bezijden de invloed van de intensiteit van het ICT-gebruik in de vorm van de determinant digitalisering.

2.6 Conceptueel model

2.6.1 Conceptueel model

Figuur 2 laat het conceptueel model zien, waarbinnen vertrekgenigheid en arbeidssatisfactie beide afhankelijke variabelen zijn. Op basis van de binnen dit hoofdstuk beschreven literatuur wordt verwacht dat de onderstaande 5 determinanten, met digitalisering als centrale invalshoek, van invloed zijn op zowel arbeidssatisfactie als vertrekgenigheid. De variabele controlemogelijkheden dient binnen dit model als moderator, met de verwachting dat controlemogelijkheden, middels een interactie-effect, de relatie tussen de 5 determinanten en arbeidssatisfactie en vertrekgenigheid zal versterken.

FIGUUR 2: CONCEPTUEEL MODEL



2.6.2 Hypothesen

De in het conceptueel model weergegeven verwachte relaties tussen de onafhankelijke variabelen en beide afhankelijke variabelen en vertrekgenigheid en arbeidssatisfactie hebben geleid tot tien hypothesen.

Binnen de inleiding en paragraaf 2.1 kwam naar voren dat digitalisering en automatisering van dienstverlenende processen en taken kan betekenen dat de gemeente als organisatie anders zal worden samengesteld en ingericht (Wennekes, 2019). Een van de uitdagingen die dit met zich meebrengt is de verwachting dat digitalisering en automatisering zullen zorgen voor een vermindering van personeel (PWC, 2015). Deze verwachting brengt onzekerheden met zich mee: wat zal dit betekenen voor het administratieve personeel van gemeenten en de mate van vertrekgenigheid?

Hypothese 1(A): *Er is sprake van een positieve associatie tussen digitalisering en vertrekgenigheid.*

Zoals beschreven binnen subparagraaf 2.2.4 wordt verwacht dat een toenemende mate van automatisering zal zorgen voor een stijging van de mate van autonomie binnen de uitvoering van het werk, en dat de samenvoeging van meerdere specialistische functies evenwel voor een stijging van de mate arbeidssatisfactie kan zorgen (Steijn & De Witte, 1996; Doorewaard, 1989).

Hypothese 1(B): *Er is sprake van een positieve associatie tussen digitalisering en arbeidssatisfactie.*

Eindgebruikers van technologie begrijpen naar verwachting, beter dan voorheen, hoe met behulp van technologische applicaties beslissingen kunnen worden genomen middels de ruimere beschikbaarheid van informatie (Richtenberg & Senn, 1993; Kraemer & Dedrick, 1997). Door middel van de extra beschikbare informatie die nodig is voor het nemen van

beslissingen ontstaat er zodoende meer draagkracht voor het besluitvormingsproces. Eveneens wordt binnen dit onderzoek verwacht dat doordat de gebruiker de mogelijkheid heeft om een applicatie aan te passen, er meer gebruiksvriendelijkheid ontstaat en een dergelijke mate van controle de mate van het plezier in het werk zal doen verhogen tegelijkertijd van invloed zal zijn op de vertrekgeneigdheid van de medewerker.

Hypothese 2(A): *De positieve associatie tussen digitalisering en vertrekgeneigdheid wordt versterkt door controlemogelijkheden.*

Hypothese 2(B): *De positieve associatie tussen digitalisering en arbeidssatisfactie wordt versterkt door controlemogelijkheden.*

Op basis van de bestudeerde theorie (O'Driscoll & Beehr, 1994; Van der Heijden et al., 2009) wordt verwacht dat de mate van tevredenheid over de kwaliteit van management en leiderschap en sociale ondersteuning van de leidinggevende de vertrekgeneigdheid bij medewerkers zal doen verminderen. Derhalve wordt binnen dit onderzoek verwacht dat tevredenheid over het management en de leidinggevende negatief gerelateerd zal zijn aan de mate van vetrekgeneigdheid.

H3(A): *Er is sprake van een negatieve associatie tussen tevredenheid over het management en de leidinggevende en vertrekgeneigdheid.*

H3(B): *Er is sprake van een positieve associatie tussen tevredenheid met het management en de leidinggevende en arbeidssatisfactie.*

Verwacht wordt dat tevredenheid over het salaris een negatieve impact zal hebben op de vertrekgeneigdheid van financieel en administratief personeel binnen Nederlandse gemeenten. Wanneer medewerkers meer tevreden zijn over het eigen salaris dan is de verwachting dat de gedachten om te vertrekken bij de huidige organisatie zal afnemen (Moynihan & Landuyt, 2008; Cho & Lewis, 2012).

H4(A): *Er is sprake van een negatieve associatie tussen tevredenheid over het salaris en vertrekgeneigdheid.*

H4(B): *Tevredenheid over het salaris is positief geassocieerd aan arbeidssatisfactie.*

Eveneens wordt verwacht dat carrièremogelijkheden negatie gerelateerd zullen zijn aan vertrekgeneigdheid (Pejtersen, Kristensen, Borg & Bjorner, 2010; Hasselhorn et al., 2003). Bij een gebrek aan eigen ontwikkeling of het carrièreperspectief zullen werknemers eerder geneigd zijn te vertrekken bij de huidige organisatie, maar wanneer er echter wel genoeg perspectief is en ruimte voor ontwikkeling is de verwachting dat de vertrekgeneigdheid derhalve zal dalen. Tevens wordt verwacht dat het hebben van perspectief en het hebben van ruimte zal zorgen voor een hogere mate van arbeidssatisfactie.

H5(A): *Tevredenheid over de eigen carrièremogelijkheden is negatief geassocieerd met vertrekgeneigdheid.*

H5(B): *Tevredenheid over eigen carrièremogelijkheden is positief geassocieerd met de mate van arbeidssatisfactie.*

HOOFDSTUK 3: ONDERZOEKSMETHODIEK EN STRATEGIE

3.1 Inleiding

Binnen het derde hoofdstuk is de methodologische aanpak van het onderzoek gefundeerd en verantwoord. In paragraaf 3.2 is beschreven hoe de motivering tot stand is gekomen voor de onderzoeksstrategie die binnen dit onderzoek is gebruikt. Aansluitend worden binnen paragraaf 3.3 de in hoofdstuk 2 behandelde concepten geoperationaliseerd. Daaropvolgend komt in paragraaf 3.4 de constructie van de vragenlijst aan bod en wordt eveneens de wijze van dataverzameling verder uitgewerkt. Binnen paragraaf 3.5 wordt vervolgens de keuze en afbakening van respondenten en de steekproef verantwoord. Dit hoofdstuk wordt binnen paragraaf 3.6 afgesloten door middel van het beschrijven van de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.2 Motivering van onderzoeksstrategie

Dit onderzoek heeft een toetsend karakter. Aan de hand van de gebruikte theorie is een aantal hypothesen opgesteld. De hypothesen zijn door middel van empirisch onderzoek, in de vorm van een survey, getoetst. De keuze voor een survey is medebepaald door de grote hoeveelheid van onderzoekseenheden en de hoeveelheid gegevens die daarmee gepaard gaan. Een dergelijke grootschaligheid en hoge mate van standaardisatie van de verzameling van gegevens maakt deze onderzoeksmethodiek efficiënt en zorgt er tevens voor dat er sprake is van generaliseerbaarheid en hoge externe validiteit van dit onderzoek (Van Thiel, 2010). Daarom is ook vanuit praktisch oogpunt gekozen voor deze kwantitatieve onderzoeksmethodiek. Door middel van deze onderzoeksmethodiek kan in relatief korte tijd veel numerieke informatie worden verzameld, waarmee de doelstelling van dit onderzoek kan worden behaald en de theorie door middel van de binnen dit onderzoek opgestelde hypothesen kan worden verbeterd door de data die is verzameld vanuit de survey.

Wel moet worden benadrukt dat het uitvoeren van een surveyonderzoek een aantal nadelen met zich meebrengt. Door het gestandaardiseerde karakter van het onderzoek kan eventuele oppervlakkigheid van de verzamelde informatie optreden. Doordat het onderzoek een toetsend karakter heeft, en geen verklarend karakter, mist vaak de 'informatie achter de informatie' bij het verzamelen van de gegevens door middel van een survey. Ook kan de

mogelijkheid zich voordoen dat bij het invullen van de vragen er door de respondenten niet altijd een eerlijk antwoord wordt gegeven of dat het antwoord voor de respondent niet volledig dekkend is (Van Thiel, 2010).

3.3 Operationalisatie variabelen

Binnen deze paragraaf worden de variabelen (vertrekgeneigdheid, arbeidssatisfactie, management en leiderschap, salaris, carrière, computerinteresse, digitalisering en controlemogelijkheden) meetbaar gemaakt.

VERTREKGENEIGDHEID

Zoals beschreven in het tweede hoofdstuk is het concept vertrekgeneigdheid een goede voorspeller voor het meten van daadwerkelijk vertrek. Voor dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van de gevalideerde schaal van Wayne, Shore & Liden (1997) over vertrekgeneigdheid. De vragenlijst van Wayne et al. (1997) bepaalt door middel van 5 vragen de mate van vertrekgeneigdheid bij een werknemer. Omdat dit onderzoek is uitgevoerd onder administratief en financieel personeel bij middelgrote en grote *Nederlandse* gemeenten, zijn de vragen uit Wayne et al. (1997) vanuit het Engels vertaald naar het Nederlands. Eén van de items uit de bovenstaande schaal was bijvoorbeeld: *'Ik ben er serieus over na aan het denken om mijn baan op te zeggen'*. De vraag *'Ik denk dat ik over vijf jaar nog steeds bij mijn huidige organisatie zal werken'*, is later in de analyse omgevormd vanwege de meer positieve formulering. Via een 5-punts Likertschaal konden de respondenten aangeven in welke mate zij het eens waren met de stelling (1 = helemaal eens, 5 = helemaal oneens). Tevens is er een los item aan toegevoegd waarbij de respondent door middel van een getal tussen de nul en de honderd kon aangeven hoe vaak de respondent er in de afgelopen maanden over heeft gedacht om de huidige baan op te zeggen. In het vierde hoofdstuk is terug te vinden wat de gemiddelden scores zijn geweest van de respondenten voor deze variabele.

ARBEIDSSATISFACTIE

De tweede afhankelijke variabele arbeidssatisfactie is gemeten door middel van de 5-punts Likertschaal (1 = zeer tevreden, 5 = zeer ontevreden) verkregen vanuit een samenvoeging van 7 items vanuit de *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) van Pejtersen et al. (2010) en vanuit het werk van Kraan, Dhondt en Van Sloten (2004). Voor het meten van deze

variabele is onder andere gebruikt gemaakt van vragen zoals: *'Hoe tevreden bent u over de inhoud van het werk?'* en *'Hoe tevreden bent u met uw werkvooruitzichten?'*

SALARIS

Het concept salaris wordt binnen dit onderzoek gemeten door middel van *satisfaction with payment* uit het onderzoek van Hasselhorn et al. (2003) uit de *Nurses Early Exit Study* (NEXT), bestaande uit drie items. Ook het concept salaris is gemeten door middel van een 5-punts Likertschaal, waarbij respondenten door middel van de mate van tevredenheid konden aangegeven hoe er tegen het eigen salaris werd aangekeken. Respondenten hadden binnen de vragenlijst de mogelijkheid om hun tevredenheid met betrekking uit te drukken via 'zeer tevreden', tot 'zeer ontevreden'.

CARRIÈREMOGELIJKHEDEN

Voor het meten van het concept carrièremogelijkheden is gekozen om de determinant op te splitsen door middel van twee subschalen, namelijk eigen ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. Eigen ontwikkeling is gemeten met 4 items en door middel van een 5-punts Likertschaal uit via het onderdeel *possibilities for development* uit de al eerder beschreven COPSQ van Pejtersen et al. De subschaal doorgroeimogelijkheden is eveneens gemeten door middel van een 5-punts Likertschaal, bestaand uit 3 gevalideerde items vanuit het onderzoek van Ten Horn (1983). Voor het opstellen van de vragenlijst is gebruikt gemaakt van vragen zoals: *'Kunt u uw vaardigheden en expertise in uw werk gebruiken?'* en *'Ik heb binnen deze organisatie goede uitzichten op promotie'*.

MANAGEMENT & LEIDERSCHAP

Het concept management en leiderschap wordt binnen dit onderzoek gemeten door middel van 7 items, verdeeld over twee subschalen bestaande uit: kwaliteit van leiderschap en sociale ondersteuning van de leidinggevende. Voor het meten van kwaliteit van leiderschap is een 5-punts Likertschaal opgesteld op basis van *quality of leadership*, eveneens verkregen vanuit de COPSQ van Pejtersen et al. (2010). Ook sociale ondersteuning is afkomstig uit de COPSQ (*social support from the superior*) en is door middel van 3 items en een 5-punts Likertschaal meetbaar gemaakt.

COMPUTERINTERESSE

Het concept computerinteresse is meetbaar gemaakt door middel van al een al eerder gevalideerde schaal afkomstig uit Van Damme et al. (2005). De originele 3-punts Likerschaal is, ten behoeve van consistentie met de rest van de vragenlijst, uitgebreid naar een 5-punts Likertschaal. Voor het vormen van deze schaal is met name gekeken naar de houding van de respondent ten opzichte van ICT, waarbij vrees voor technologie dan wel juist grote interesse voor technologie het uitgangspunt hebben gevormd (Van Damme et al., 2005). Voorbeeldvragen binnen de vragenlijst waren onder andere: *'Nieuwe technologieën als internet en mobiele telefonie hebben de wereld verbeterd'* en *'Ik voel me een buitenstaander als ik betrokken raak in een gesprek over computers'*.

DIGITALISERING EN CONTROLEMOGELIJKHEDEN

Voor de concepten digitalisering en controlemogelijkheden zijn zelf schalen met bijbehorende items gevormd. Voor digitalisering is een schaal gevormd bestaande uit een viertal items, waarbij concreet naar harde cijfers en percentages over het ICT gebruik is gevraagd. Binnen de vier items is gevraagd naar het aantal werkuren dat men gemiddeld per week besteedt aan ICT en automatiseringssystemen en het percentage ICT-gebruik op het aantal werkuren. Zodoende is getracht de intensiteit van het ICT-gebruik en daarmee de mate van digitalisering van het werk in kaart te brengen.

Voor het meetbaar maken van controlemogelijkheden is eveneens een eigen schaal ontwikkeld, waarbij gebruik is gemaakt van 8 items waarbij beantwoording mogelijk was via een 5-punts Likertschaal, om zodoende de consistentie in overeenstemming met de meetbaarheid van de hierboven beschreven concepten te waarborgen. Bij het vormen van deze schaal is de focus gelegd op de digitale vaardigheden van de respondent, de kwaliteit van de digitale systemen waarmee de respondent werkt en in welke hoedanigheid binnen de organisatie hulp wordt geboden wanneer technologische onvolkomenheden zich voordoen. Voorbeeldvragen zijn: *'Ik ben in staat programma's waarmee ik werk naar mijn voorkeuren in te stellen'* en *'Als ik problemen ervaar met ICT-applicaties word ik geholpen door collega's'*.

CONTROLEVARIABLEN

Bezijden de onafhankelijke variabelen die worden meegenomen binnen de regressieanalyses is er een tweetal controlevariabelen toegevoegd, in de vorm van geslacht en organisatieverblijftijd. Vanwege privacyoverwegingen is gekozen om niet naar de leeftijd van de respondenten te vragen, maar is gekozen om te vragen naar de organisatieverblijftijd. Moynihan en Landuyt (2008) benoemen onder andere het feit dat werknemers die langer in dienst zijn bij een organisatie minder snel geneigd zijn om te vertrekken. Wanneer een werknemer voor een langere tijd in dienst is, ontwikkelt hij vaak specifieke vaardigheden voor het succesvol functioneren binnen een specifieke organisatie. Dergelijke vaardigheden zorgen er dan ook voor dat het voor een werknemer lastiger is om te veranderen van organisatie. De opgedane vaardigheden zijn zoals benoemd dus specifiek voor het reilen en zeilen binnen de huidige organisatie en zal derhalve dan ook voor weerstand tegen verandering kunnen zorgen. Het is eveneens het geval dat een werknemer, na een langere tijd binnen dezelfde organisatie te hebben gefunctioneerd, toe kan zijn aan nieuwe uitdagingen (Moynihan en Landuyt, 2008). In dit geval hoeft leeftijd dan geen bepalende factor voor vertrekgeneigdheid te zijn. Een werknemer van hogere leeftijd kan immers net zo leergierig zijn als een werknemer van jonge leeftijd, maar wel net zo lang in dienst zijn.

3.4 Constructie vragenlijst en aanpak van dataverzameling

Bij het samenstellen van de vragenlijst voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van vragenlijsten die in het verleden bij vergelijkbaar onderzoek zijn gebruikt. Voor het meten van de variabelen is een verschillend aantal items gebruikt afkomstig uit de eerder beschreven vragenlijsten. Deze verschillende items uit bestaand onderzoek zijn samengevoegd om zodoende een eigen vragenlijst voor dit onderzoek te construeren. De vragenlijst bestaat uit 9 onderdelen met in totaal 47 vragen. Binnen de eerste 8 onderdelen worden de verschillende variabelen gemeten, waarna binnen het negende en laatste onderdeel vragen worden gesteld over de persoonlijke achtergrond van de respondent.

De vragenlijst is met behulp van het programma Qualtrics online afgenomen. De keuze voor deze manier van enquêteren berust op het feit dat het afnemen van een online vragenlijst zorgt voor het snel verzamelen van een grote hoeveelheid informatie binnen een redelijk korte tijdsperiode (Van Thiel, 2010). Eveneens maakt online enquêteren het mogelijk dat

verzamelde data direct kan worden opgeslagen binnen de database van het programma Qualtrics, waardoor er sneller kan worden beschikt over de resultaten van de verzamelde gegevens. Tevens zorgt het automatisch opslaan van gegevens in een online database voor een grotere mate van betrouwbaarheid van het onderzoek, handmatig invoeren van gegevens kan namelijk leiden tot foutieve data (Field, 2013).

TABEL 1: OVERZICHT VARIABELEN VRAGENLIJST EN OPERATIONALISERING

Variabelen vragenlijst	Vragen	Items	Referentie
<i>Deel 1: Digitalisering & automatisering</i>	1 t/m 4	Intensiteit gebruik ICT & automatisering Procentueel gebruik ICT & automatisering op totale werktijd	Zelf samengesteld
<i>Deel 2: Controlemogelijkheden</i>	5 t/m 12	Computervaardigheid Technologische adaptie Kwaliteit programmatuur	Zelf samengesteld
<i>Deel 3: Computerinteresse</i>	13 t/m 18	Waardering technologie Computerkennis	Van Damme et al. (2005)
<i>Deel 4: Management & leiderschap</i>	19 t/m 21 (waarvan vraag 19 & 20 matrixvragen)	Kwaliteit van leiderschap Sociale ondersteuning van leidinggevende	Pejtersen et al., (2010)
<i>Deel 5: Salaris</i>	22 t/m 24	Tevredenheid met salaris	Hasselhorn et al., (2003)
<i>Deel 6: Carrière mogelijkheden</i>	25 t/m 26	Mogelijkheden tot ontwikkeling	Pejtersen et al. (2010)

	(Beide matrixvragen)	Carrière mogelijkheden	Ten Horn (1983)
<i>Deel 7:</i> <i>Arbeidssatisfactie</i>	27 t/m 33	Werkvooruitzichten Zelfstandigheid Algehele tevredenheid	Pejtersen et al. (2010) Kraan et al. (2004)
<i>Deel 8:</i> <i>Vertrekgeneigdheid</i>	34 t/m 39	<i>Intentions to leave</i> Aantal keer actief nadenken over vertrek	Wayne et al., (1997) Zelfontworpen item
<i>Deel 9: Persoonlijke achtergrond</i>	40 t/m 47	Functie, geslacht, opleidingsniveau, etc.	Zelf samengesteld

3.5 Selectie van respondenten en gemeenten

3.5.1 Selectie van gemeenten

Binnen dit onderzoek is getracht een zo hoog mogelijk aantal administratief en financieel medewerkers binnen verschillende gemeenten te enquêteren om de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen. Voor de haalbaarheid van het onderzoek moest een selectie van een aantal middelgrote en grote gemeenten worden gemaakt, omdat het niet realistisch en praktisch gezien niet mogelijk zou zijn geweest om de vragenlijst in te laten vullen door al het financieel en administratief personeel bij (middel)grote gemeenten. Tevens is het in de praktijk lastig toegang krijgen tot bepaalde databronnen en het personeel bij gemeenten, vanwege de bescherming en controle op privacy van werknemersgegevens. Voor het verkrijgen van de benodigde respondenten is gebruik gemaakt van het netwerk van de stageorganisatie Hiemstra en De Vries. Om toegang te krijgen tot de beoogde doelgroep is gekozen om, via het netwerk van Hiemstra en De Vries, contact te zoeken met voornamelijk directeuren personeel en organisatie (P&O) en directeuren van de financiële afdelingen binnen gemeenten. Het benaderen van de directeuren van beide afdelingen heeft ervoor gezorgd dat de vragenlijst bij de juiste personen binnen de geselecteerde gemeenten terecht is gekomen en daarmee, met goedkeuring vanuit de directie, kon worden doorgestuurd binnen beide afdelingen. Getracht is om met hulp van het netwerk van Hiemstra en De Vries

een verdeling te maken tussen grotere gemeenten en een aantal middelgrote gemeenten, voor een zo mooi mogelijke verdeling qua grootte en diversiteit van gemeenten. Aangezien de beoogde doelgroep binnen de door de stageorganisatie aangeboden gemeenten in sommige gevallen vrij beperkt is gebleken, is tevens gebruik gemaakt van het eigen netwerk om aanvulling te bieden, waardoor de vragenlijst ook binnen de gemeente Rotterdam is uitgezet. Door middel van het eigen netwerk en het netwerk van de stageorganisatie zijn de volgende onderstaande gemeenten betrokken binnen dit onderzoek:

- *Tilburg*
- *Breda*
- *Zaanstad*
- *Utrecht*
- *Hilversum*
- *Rotterdam*

3.5.2 Selectie van respondenten

Voor het waarborgen van de externe validiteit van dit onderzoek is getracht om een zo groot mogelijke groep van administratief, ondersteunend en financieel personeel van (middel)grote gemeente te enquêteren. Nadat bij de geselecteerde gemeenten goedkeuring werd gegeven door de directeurs van bovengenoemde afdelingen, werd een mail opgesteld met hierin tekst en uitleg over de inhoud van het onderzoek met daarbij toegevoegd de vragenlijst en een introductie van de onderzoeker met daarin de doelstelling van het onderzoek. Bij de uitleg van de vragenlijst is rekening gehouden met het vermijden van te veel sturing, zodat er geen bevooroordeelings zou ontstaan bij de respondenten tijdens het invullen van de vragenlijst. Binnen de mail werd vervolgens een anonieme link meegestuurd waarmee toegang tot de vragenlijst kon worden verkregen. In totaal hebben 240 respondenten de vragenlijst ingevuld. Omdat de vragenlijst door gemeentelijk personeel intern is uitgezet zijn er geen gegevens bekend over het totaal aantal medewerkers dat de vragenlijst heeft ontvangen. Na opschoning van de data – het filteren van eenheden met veelal neutrale beantwoording dan wel gedeeltelijke invulling – zijn uiteindelijk $N=154$ respondenten meegenomen binnen de regressieanalyses.

3.6 statistische analyse

Binnen dit onderzoek zijn de data-analyses uitgevoerd met behulp van het programma *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Om de relaties tussen de verschillende determinanten en moderatie op beide afhankelijke variabelen te kunnen testen, is gebruik gemaakt van twee meervoudige stapsgewijze multivariate lineaire regressieanalyses per afhankelijke variabele. Dat wil zeggen dat voor zowel het testen van hypothesen met betrekking tot vertrekgenueidheid als voor hypothesen met betrekking tot arbeidssatisfactie een regressieanalyse is gedraaid. Door middel van beschrijvende statistiek zijn de kenmerken van de respondenten beschreven; de verdeling van geslacht en de gemiddelde organisatieverblijftijd van de geënquêteerde medewerkers. De bovenstaande descriptieve determinanten zijn vervolgens meegenomen als controlevariabelen. Ook is gekeken naar de invloed van deze controlevariabelen op de beide afhankelijke variabelen (vertrekgenueidheid en arbeidssatisfactie). Beide controlevariabelen zijn voor zowel vertrekgenueidheid als arbeidssatisfactie meegenomen binnen de twee uitgevoerde meervoudige hiërarchische lineaire regressieanalyses. De keuze voor het gebruiken van een meervoudige hiërarchische lineaire regressieanalyse berust op het feit dat door middel van een dergelijke analyse het mogelijk wordt om een associatie tussen een afhankelijke variabele en meerdere onafhankelijke variabelen te toetsen (Field, 2013). Bij beide meervoudige hiërarchische regressieanalyses zijn alle meegenomen variabelen gecentreerd, om zodoende multicollineariteit tussen de variabelen te vermijden. Multicollineariteit wijst op ten minste twee of meerdere variabelen die sterk met elkaar correleren, waardoor de coëfficiënten van het regressiemodel op een negatieve manier wordt beïnvloed, wat uiteindelijk weer uitmondt in een afbraak van de betrouwbaarheid van het onderzoek (Field, 2013; De Vocht, 2014).

3.6.1 Analyse invloed van digitalisering op vertrekgenueidheid en arbeidssatisfactie

Om vast te kunnen stellen wat binnen dit onderzoek de invloed is van digitalisering op vertrekgenueidheid en arbeidssatisfactie zijn ter versterking van al de getoetste modellen meerdere determinanten meegenomen (zie hoofdstuk 2 en de operationalisering binnen dit hoofdstuk). Zoals uitgelegd in hoofdstuk 2 is de verwachting dat niet enkel de mate van intensiteit van digitalisering van invloed is op de vertrekgenueidheid en arbeidssatisfactie binnen de steekproef, maar dat ook management en leiderschap, het salaris en de eigen

ontwikkelingen en het carrièreperspectief van invloed zullen zijn op beide afhankelijke variabelen. Voor het uitvoeren van de hiërarchische regressieanalyses zijn per model in relatie met de desbetreffende afhankelijke variabele stapsgewijs – door middel van 4 modellen per afhankelijke variabele (tabel 2) – variabelen toegevoegd en meegenomen binnen de analyse. In model 1 zijn enkel de controlevariabelen toegevoegd en meegenomen in de analyse, om te kunnen bepalen wat de invloed van uitsluitend deze controlevariabele per afhankelijke variabele is – afzonderlijk van de invloed van de andere onafhankelijke variabelen. Vervolgens zijn bij het tweede model ook de andere drie onafhankelijke variabelen meegenomen: management en leiderschap, salaris en carrière. Computerinteresse is niet meegenomen binnen de gehele analyse vanwege een te lage betrouwbaarheid van de schaal (zie paragraaf 3.7.2). Bij het derde model is digitalisering toegevoegd, om zodoende effectief te kunnen bepalen wat de invloed is van het toevoegen van deze variabelen op beide afhankelijke variabelen, afzonderlijk van de controlevariabelen en de overige determinanten. Tot slot is in het vierde model de interactieterm – in de vorm van controlemogelijkheden – als moderatie toegevoegd. Voor het meenemen van een dergelijke moderatie binnen SPSS zijn de gecentreerde variabelen digitalisering en controlemogelijkheden met elkaar vermenigvuldigd en toegevoegd aan de analyse (digitalisering*controlemogelijkheden). Door het uitvoeren van een dergelijke hiërarchische lineaire regressie is het zodoende mogelijk geweest om te controleren of door het toevoegen van de variabelen per model de verklarende variantie al dan niet is gestegen.

TABEL 2: MODELLEN STAPSGEWIJZE REGRESSIEANALYSE VERTREKGENEIGDHEID & ARBEIDSSATISFACTIE

Model	Variabelen
1.	Controlevariabelen
2.	Controlevariabelen, management & leiderschap, salaris, carrière
3.	Controlevariabelen, management & leiderschap, salaris, carrière, digitalisering
4.	Controlevariabelen, management & leiderschap, salaris, carrière, digitalisering, controlemogelijkheden en moderator controlemogelijkheden (digitalisering*controlemogelijkheden)

3.7 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit en betrouwbaarheid zijn beiden belangrijke voorwaarden voor het uitvoeren en beoordelen van wetenschappelijk onderzoek (Van Thiel, 2010). Ook binnen dit onderzoek is getracht de validiteit en betrouwbaarheid op een zo hoog mogelijk niveau te realiseren. Door middel van de onderstaande subparagrafen is stilgestaan bij de methoden die binnen dit onderzoek zijn gebruikt voor waarborging van de kwaliteit van de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.7.1 Validiteit

Bezijden het belang van de betrouwbaarheid van wetenschappelijk onderzoek is de mate van validiteit een net zo belangrijke graadmeter. Validiteit heeft betrekking op de geschiktheid vanuit de theoretische definitie naar een helder concept door middel van meetbare variabelen (Van Thiel, 2010). Binnen dit onderzoek is validiteit onderzocht door middel van inhoudsvaliditeit, constructvaliditeit en interne validiteit en externe validiteit.

INHOUDSVALIDITEIT

Inhoudsvaliditeit focust zich op hoe de meetinstrumenten die binnen dit onderzoek zijn gebruikt voor het meten van de concepten daadwerkelijk representatief zijn voor het meten van deze concepten (Carmines & Zeller, 1979). Binnen dit onderzoek is getracht om zo veel mogelijk gebruik te maken van bestaande vragenlijsten zoals de *'Copenhagen Psychosocial Questionnaire'* van Pejtersen et al. (2010), de subschaal over *'computerinteresse'* uit het onderzoek van Van Damme et al. (2005) en de *'intentions to leave'* schaal uit het onderzoek van Wayne et al. (1997). De bovenstaande meetinstrumenten zijn al eerder gevalideerd, waardoor kan worden gesteld dat het gebruik van bovenstaande schalen heeft gezorgd voor een goede selectie van vragen en items die alle aspecten van de gemeten concepten voldoende representeren.

Gedurende de fase van gegevensverzameling en het analyseproces is de vragenlijst niet meer aangepast. Door voorafgaand pilot vragenlijsten uit te zetten en deze naargelang de feedback op de pilot aan te passen is de vragenlijst als meetinstrument ten tijde van enquêteren niet meer aangepast. Het uitvoeren van pilots heeft er dan ook voor gezorgd dat de begrijpelijkheid en logische correctheid van de enquête is gewaarborgd en voorkomt hinder bij respondenten

bij de beantwoording van de enquête. Tevens is getracht het onderzoek los te koppelen van de eigen verwachtingen, om vooringenomenheid omtrent uitkomsten en resultaten te vermijden en zodoende een objectief resultaat te bewerkstelligen. Ook is gekozen om, voorafgaand aan het verspreiden van de vragenlijst, de vragenlijst te testen bij meerdere personen die werkzaam zijn binnen de context en steekproef van dit onderzoek, om zodoende aansluiting te vinden met de onderzochte populatie. De keuze voor het vooraf testen van de vragenlijst bij meerdere personen, zowel binnen de steekproefpopulatie als daarbuiten, heeft gezorgd voor een meer valide totstandkoming van de zelfontworpen vragen en schalen. Tevens is er door een combinatie van zowel literatuuronderzoek als het afnemen van een vragenlijst gezorgd voor een triangulatie van bronnen en onderzoeksmethoden.

CONSTRUCTVALIDITEIT

Door middel van constructvaliditeit kan worden aangegeven of de resultaten, voortkomend uit het onderzoek, ook daadwerkelijk als indicatie kunnen worden gebruikt voor het gemeten concept (Carmines & Zeller, 1979). Om de constructvaliditeit te kunnen waarborgen is getracht zo veel mogelijk gebruik te maken van al eerder gevalideerde schalen. Voor de zelfontworpen items is een factoranalyse (bijlage 2) gedraaid om zodoende vast te kunnen stellen of er daadwerkelijk voldoende samenhang is tussen de items binnen de schalen en of er tegelijkertijd ook sprake is van voldoende discriminatie tussen de items. Uit de factoranalyse kwam naar voren dat alle meegenomen constructen juist zijn onverdeeld binnen de subschalen, zoals van tevoren vastgesteld. De vragen over digitalisering en automatisering bestonden vier items behorend tot twee subschalen, waarbij er gekozen is om enkel de mate van intensiteit van ICT-gebruik mee te nemen voor de variabele digitalisering, met allen een eigenwaarde van boven de 1.

INTERNE VALIDITEIT

Door middel van het waarborgen van interne validiteit van een onderzoek kan er uitspraak worden gedaan over de mate van geldigheid van het onderzoek (Carmines & Zeller, 1979). Tevens is getracht de lengte van de vragenlijst beperkt te houden met maximaal 15 minuten invultijd, met als doelstelling het voorkomen van het afhaken of slordig en niet serieus invullen van de vragenlijst door respondenten. Om de soepele, maar toch effectieve beantwoording van de vragenlijst mogelijk te maken is mede gekozen om zo veel mogelijk gebruik te maken

van gesloten vragen bij het meten van de items. Om bias binnen dit onderzoek te voorkomen met betrekking tot sociaal wenselijke beantwoording van de vragenlijst, bijvoorbeeld over de vertrekintentie of bij de vragen over de leidinggevende, is gekozen om de vragenlijst anoniem te houden. Derhalve is niet naar de namen of leeftijden van de geënquêteerde respondenten gevraagd en in de begeleidende tekst vooraf duidelijk vermeld dat het een afstudeeronderzoek met anonieme gegevensverzameling en gegevensbewerking betreft.

EXTERNE VALIDITEIT

De externe validiteit betreft de algehele generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten (Van Thiel, 2010). Zoals aangegeven binnen paragraaf 3.5 is gekozen om een zo evenredig mogelijke verdeling van gemeenten te bewerkstelligen, door een tweetal aan grootste Nederlandse gemeente (Rotterdam en Utrecht), een tweetal grotere middelgrote gemeenten (Breda en Tilburg) en een tweetal kleinere middelgrote gemeenten (Zaanstad en Hilversum) mee te nemen binnen dit onderzoek. Door een dergelijke verdeling is getracht om een naleving van de context en populatie van het onderzoek zo nauwkeurig mogelijk na te hebben gestreefd. Tevens is getracht een evenredige verdeling qua demografische karakteristieken van de onderzoekspopulatie te realiseren op basis van een gelijke verdeling van geslacht. Binnen dit onderzoek sprake geweest van een naleving van bovenstaande doelstelling. Van de in totaal 154 meegenomen respondenten van dit onderzoek bleek 50,4% man te zijn en 49% vrouw, derhalve is de doelstelling nagestreefd om een evenredige verdeling van mannen en vrouwen binnen de meegenomen onderzoekspopulatie te bewerkstelligen en zodoende een meer extern valide uitspraak te kunnen doen met betrekking tot de generaliseerbaarheid van dit onderzoek.

3.7.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de mate van consistentie en nauwkeurigheid van de meting van de variabelen (Van Thiel, 2010). Met name bij de keuze van meetinstrumenten die worden gebruikt binnen een onderzoek speelt de nauwkeurigheid een belangrijke rol. Van consistentie spreekt men als er sprake is van een hoge mate van herhaalbaarheid van het onderzoek; dit wil zeggen dat wanneer men het onderzoek nogmaals zou uitvoeren dezelfde metingen tot dezelfde bevindingen zouden moeten leiden. Bij herhaling van het onderzoek zouden derhalve dan ook vergelijkbare resultaten verkregen

moeten worden en moet dit te controleren zijn (Van Thiel, 2010). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen is dan ook gekozen voor het opnemen van de vragenlijst in de bijlage van dit onderzoek. Het opnemen van de vragenlijst in de bijlage zorgt er dan ook voor dat bij vervolgonderzoek dezelfde enquête opnieuw zou kunnen worden uitgezet, hetgeen de herhaalbaarheid van het onderzoek doet verhogen. Omwille van het belang van de anonimiteit van de respondenten is de identiteit van de respondenten niet opgenomen tijdens het verzamelen van data. Dit doet enige afbreuk aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek omdat hierdoor niet te controleren valt wie de vragenlijst heeft ingevuld, met als gevolg een lichte afname van de herhaalbaarheid.

Tevens is getracht de dataverzamelmethode en meetinstrumenten zo nauwkeurig mogelijk te maken. Het nauwkeurig maken van het bovenstaande zorgt ervoor dat er gesproken kan worden van een hoge mate van stabiliteit en interne consistentie (Van Thiel, 2010). Voor het waarborgen van stabiliteit is het van belang dat de enquête binnen dit onderzoek zo is gevormd dat bij herhaalde metingen gelijkwaardige resultaten moeten ontstaan. Het nastreven van een hoge mate van interne consistentie zorgt voor homogeniteit binnen de antwoorden van de respondenten. Daarom is binnen de enquête een aantal vergelijkbare vragen opgenomen om zodoende vast te kunnen stellen of de respondenten ook daadwerkelijk consistent zijn geweest bij de beantwoording van de enquête. Dit moet zorgen voor een toename van de betrouwbaarheid van het onderzoek. Via de onderstaande tabel 3 is tevens aangetoond dat de schalen die zijn meegenomen binnen de regressies ruim hebben voldaan aan de eisen voor betrouwbaarheid zoals gesteld binnen Field (2013).

Vanuit tabel 3 valt waar te nemen dat de Cronbach's alpha van de constructen die zijn gebruikt binnen de vragenlijst van dit onderzoek ligt tussen de *0,648* en *0,894*. Een construct is acceptabel en betrouwbaar vanaf een Cronbach's alpha van *0,70* of hoger (Field, 2013; De Vocht, 2014). De betrouwbaarheid van het construct computerinteresse, verkregen vanuit Van Damme et al. (2005), is wat de betrouwbaarheid voor de metingen van dit onderzoek betreft twijfelachtig. Een aantal van de originele items zoals Van Damme et al. (2005) hebben meegenomen binnen hun onderzoek moesten voor dit onderzoek later worden omgevormd of verwijderd om tot een acceptabele Cronbach's alpha te komen. Er is voor het waarborgen van een betrouwbaar onderzoek derhalve gekozen om het construct computerinteresse niet mee te nemen in de regressieanalyses van dit onderzoek om zodoende een betrouwbare

interpretatie van de resultaten te kunnen naleven. Tot slot is als laatste hulpstap een *Harman one-factor test* gebruikt, waarmee kan worden bevestigd dat de algemene methodevariantie niet significant aanwezig is binnen de gebruikte dataset en geen sprake is geweest van *common source bias* (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012). Uit de *Harman one factor test* is gebleken dat sprake is van een variantie van 21,867%, hetgeen ruim onder het maximum valt van 50% (Field, 2013; George & Pandey, 2017; Podsakoff et al., 2012). Het is belangrijk om hier controle over te hebben, omdat alle variabelen afhankelijk zijn van zelf gerapporteerde maatregelen, verzameld op basis van één enkele vragenlijst op een enkel moment in de tijd, hetgeen mogelijk kan leiden tot een *common source bias* van de methode of systematische meetfouten kan veroorzaken (George & Pandey, 2017).

TABEL 3: SAMENVATTING CONSTRUCTEN

Concept	<i>M</i>	<i>SD</i>	Cronbach's Alpha
Vertrekgeneigdheid	3,59	1,03	0,884
Arbeidssatisfactie	2,03	0,48	0,724
Management & Leiderschap			
- <i>Kwaliteit</i>	2,18	0,81	0,826
- <i>Sociale ondersteuning</i>	3,14	0,99	0,780
Salaris	2,41	0,67	0,749
Carrière			
- <i>Ontwikkeling</i>	1,83	0,72	0,779
- <i>Perspectief</i>	2,91	1,05	0,894
Computerinteresse	3,76	0,83	0,648
Digitalisering	26,81	9,88	NVT
Controlemogelijkheden	1,72	0,56	0,747

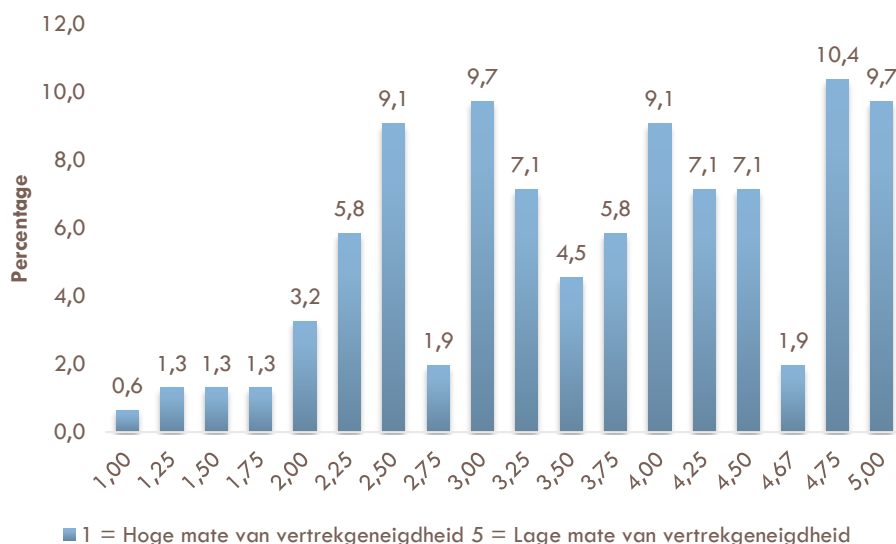
HOOFDSTUK 4: RESULTATEN EN ANALYSE

Binnen dit hoofdstuk komen de resultaten van het onderzoek aan bod. De resultaten van dit onderzoek zijn onderverdeeld in drie paragrafen. Binnen paragraaf 4.1 worden de descriptieve resultaten van het onderzoek verder uitgelicht en besproken. In paragraaf 4.2 worden de assumpties die vereist zijn voor het uitvoeren van een betrouwbare en valide regressieanalyse besproken en getoetst. Daaropvolgend wordt binnen paragraaf 4.3 gekeken naar de relatie tussen de voor dit onderzoek centrale onafhankelijke variabelen en beide onafhankelijke variabelen waarna dit resultaat zal worden geanalyseerd. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 4.4, waarin gekeken wordt de validering en verklaring van de hypothesen van dit onderzoek.

4.1 Descriptieve resultaten

Ter verduidelijking wordt allereerst gekeken naar de totale verdeling van de afhankelijke variabele *vertrekgenigheid* onder de geënquêteerde medewerkers van de binnen dit onderzoek meegenomen gemeenten.

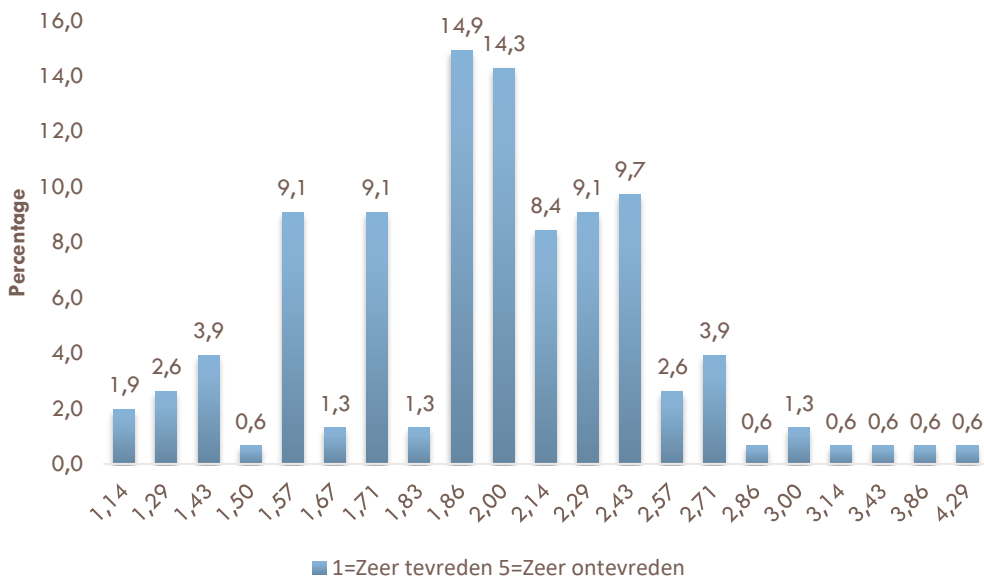
FIGUUR 3: VERDELING GEMIDDELDE SCORE VERTREKGENIGHEID



Zoals hierboven val af te lezen in figuur 1 heeft 24.5% van de ondervraagde medewerkers een score van onder de 3.0. Een lage score betekent dat de respondent het 'helemaal eens' of 'enigszins mee eens' is met de stellingen over het verlaten van de organisatie. Een score van onder de 3.0 geeft dus aan dat men het, al dan niet gedeeltelijk, eens is met de stellingen over het verlaten van de huidige organisatie. 9.7% van de medewerkers hebben een gemiddelde

score van 3.0, wat aangeeft dat ze het ‘noch eens, noch oneens’ zijn over de mate van vertrekgenigheid bij de huidige organisatie. 62.7% van de medewerkers hebben tot slot een hogere score dan 3.0, hetgeen aangeeft dat dit percentage medewerkers het ‘helemaal oneens’ of ‘enigszins oneens’ zijn met de stellingen en niet geneigd zijn de organisatie te verlaten. 2.6% van de respondenten hebben geen antwoord gegeven op deze vragen. Daaropvolgend is hieronder de verdeling van de gemiddelde scores van de tweede afhankelijke variabele *arbeidssatisfactie* weergegeven. Binnen de onderstaande figuur 2 valt af te lezen dat het merendeel van de ondervraagde medewerkers zeer tevreden is over het werk, de omgeving en de mate van zelfstandigheid. Maar liefst 96% van de medewerkers hadden een score van onder de 3.0, hetgeen aangeeft dat men voornamelijk ‘zeer tevreden’, tot ‘tevreden’ heeft geantwoord tegenover de stellingen over arbeidssatisfactie. Slechts 1.3% van de medewerkers gaven aan ‘noch tevreden, noch ontevreden’ te zijn, waarbij de overige 2.6% van de ondervraagde medewerkers aangaven ‘ontevreden’ of ‘zeer ontevreden’ te zijn tegenover de stellingen omtrent arbeidssatisfactie.

FIGUUR 4: VERDELING GEMIDDELDE SCORE ARBEIDSSATISFACTIE



TABEL 4: GEMIDDELDE (M), STANDAARDDEVIATIE (SD) EN ONDERLINGE CORRELATIES

	M	SD		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. Geslacht	1,5	0,52	Pearson Correlation	1											
			Sig. (2-tailed)												
			N	147											
2. Organisatieverblijftijd	9,95	10,4	Pearson Correlation	0,035	1										
			Sig. (2-tailed)	0,675											
			N	145	146										
3. Management & Leiderschap (kwaliteit)	2,18	0,81	Pearson Correlation	0,028	0,022	1									
			Sig. (2-tailed)	0,733	0,790										
			N	147	146	151									
4. Management & Leiderschap (sociale ondersteuning)	3,14	0,99	Pearson Correlation	-0,037	0,000	-0,025	1								
			Sig. (2-tailed)	0,660	0,996	0,760									
			N	147	146	151	151								
5. Salaris	2,41	0,67	Pearson Correlation	-0,032	0,104	0,145	-0,005	1							
			Sig. (2-tailed)	0,700	0,214	0,075	0,953								
			N	147	146	151	151	151							
6. Carrière (ontwikkeling)	1,83	0,72	Pearson Correlation	-0,150	-0,072	,321**	-0,029	0,149	1						
			Sig. (2-tailed)	0,070	0,389	0,000	0,719	0,068							
			N	147	146	151	151	151	151						
7. Carrière (perspectief)	2,91	1,05	Pearson Correlation	-0,050	,503**	0,107	-0,127	0,138	0,159	1					
			Sig. (2-tailed)	0,548	0,000	0,190	0,120	0,091	0,051						
			N	147	146	151	151	151	151	151					
8. Digitalisering (intensiteit gebruik)	26,8	9,88	Pearson Correlation	-0,108	-0,120	0,108	-0,043	0,067	-0,002	-,253**	1				
			Sig. (2-tailed)	0,192	0,149	0,188	0,600	0,414	0,978	0,002					
			N	147	146	151	151	151	151	151	151	154			
9. Controlemogelijkheden	1,72	0,65	Pearson Correlation	0,075	0,151	0,126	-0,039	-,181*	0,070	-0,010	0,006	1			
			Sig. (2-tailed)	0,364	0,069	0,123	0,637	0,026	0,392	0,898	0,937				
			N	147	146	151	151	151	151	151	154	154			
10. Vertrekgeneigdheid	3,59	1,03	Pearson Correlation	0,140	,177*	-,164*	0,026	-,281**	-,400**	-0,035	-,196*	0,044	1		
			Sig. (2-tailed)	0,091	0,033	0,045	0,752	0,000	0,000	0,669	0,016	0,594			
			N	147	146	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
11. Arbeidssatisfactie	2,03	0,48	Pearson Correlation	-0,085	0,136	,434**	-0,068	,422**	,518**	,341**	0,020	0,087	-,461**	1	
			Sig. (2-tailed)	0,306	0,102	0,000	0,406	0,000	0,000	0,000	0,000	0,810	0,290	0,000	
			N	147	146	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150

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

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

Op basis van bovenstaande descriptieve gegevens, figuur 1, 2 en tabel 5, kan worden geconcludeerd dat de gemiddelde scores voor vertrekgeneigdheid en arbeidssatisfactie duidelijk aangeven in welke richting de ondervraagde medewerkers hebben geantwoord omtrent de stellingen over beide afhankelijke variabelen. Zo geeft de gemiddelde score ($M = 3.95$) aan dat het grootste gedeelte van de medewerkers niet snel geneigd is om bij de huidige organisatie te vertrekken, waarbij een score van 1 stond voor 'helemaal eens' met de stelling. Tevens kan vanuit de bovenstaande gegevens worden gesteld dat de respondenten het merendeels eens zijn geweest met de stellingen over arbeidssatisfactie ($M = 2.03$), waaruit kan worden opgemaakt dat de medewerkers over het algemeen tevreden zijn over de huidige situatie. De determinant management & leiderschap is zoals eerder vermeld onderverdeeld in 2 schalen, waarbij de schaal sociale ondersteuning omgekeerd is gescoord om te kijken of de respondenten de vragenlijst met aandacht zouden invullen. Derhalve wijst een hogere gemiddelde score voor deze schaal op een positieve beantwoording van de stellingen. Een lagere score voor de schaal kwaliteit van leiderschap wijst daarentegen op een meer overeenstemmende blik omtrent de stellingen over deze schaal. Met een gemiddelde ($M = 2.18$) is kwaliteit van leiderschap over het algemeen in overeenstemming met de stellingen geantwoord, waarbij er met betrekking tot sociale ondersteuning van de leidinggevende ($M = 3.14$) meer neutraal is geantwoord. Voor de salarisschaal is men eveneens redelijk tevreden met het huidige salaris en in vergelijking met de salarissen van vergelijkbare beroepen ($M = 2.41$). Tot slot geven de descriptieve gegevens voor de schalen carrière en intensiteit van ICT gebruik nog een goede indicatie over de beantwoording van de vragen. Evenals management & leiderschap is de variabele carrière gemeten met een tweetal aan schalen, namelijk ontwikkeling van de eigen carrière en het carrièreperspectief. Over de eigen carrièreontwikkeling hebben de medewerkers over het algemeen een positief beeld en is derhalve veelal in overeenstemming met de stellingen geantwoord ($M = 1.83$). Over het carrièreperspectief is men over het algemeen meer neutraal geweest, lees een gemiddelde van ($M = 2.91$). Over de intensiteit van het ICT-gebruik kan worden gesteld dat men over het algemeen intensief gebruik maakt van ICT binnen uitvoering van de werkzaamheden. Het gemiddelde van ($M = 26.8$), in uren, vindt dan ook aansluiting met de bovenstaande stelling. Eveneens kunnen door middel van tabel 5 aannames worden gemaakt over de onderlinge correlaties tussen de in dit onderzoek meegenomen variabelen. Er kan worden verondersteld

dat voor de afhankelijke variabele vertrekgeneigdheid enkel sprake is van een significante positieve correlatie met organisatieverblijftijd. Dit zou erop wijzen dat hoe langer iemand in dienst is bij de gemeente, meer diegene geneigd zou zijn om te vertrekken. Derhalve zijn dummy's aangemaakt voor minder dan 10 jaar in dienst (1) en meer dan 10 jaar in dienst (2) en is via een t-toets gekeken of er verschillen zouden zijn bij de gemiddelde vertrekgeneigdheid bij beide groepen. Op basis van de t-toets kan worden aangenomen dat sprake is van een significant verschil tussen de groep die minder dan 10 jaar in dienst is ($M = 3.46$, $SD = 0.99$) en de groep die meer dan 10 jaar in dienst is ($M = 3.94$, $SD = 1.04$) op vertrekgeneigdheid, $t = -2.61$, $p = 0.10$. Deze positieve correlatie en uitgevoerde t-test zou dus duiden op dat de aanname dat het aantal jaren in dienst invloed heeft op de vertrekgeneigdheid van de geënquêteerde werknemers zoals beschreven in Moynihan en Landuyt (2008) en paragraaf 3.3.

Wat verder opvalt is dat verder sprake is van een aantal significante negatieve correlaties. Zo zijn de variabelen kwaliteit van leiderschap, salaris, carrièreontwikkeling en intensiteit van ICT gebruik negatief gecorreleerd aan vertrekgeneigdheid. Derhalve valt te veronderstellen dat een stijging van bovengenoemde variabelen bijdraagt tot een daling van vertrekgeneigdheid. In het geval van arbeidssatisfactie is sprake van meer significante positieve correlaties. Zo correleren de variabelen kwaliteit van leiderschap, salaris en beide schalen van carrièreperspectief positief significant met arbeidssatisfactie. Enkel vertrekgeneigdheid correleert significant met arbeidssatisfactie. Een aanname kan zijn dat wanneer men laag scoort op het gebied van arbeidssatisfactie er derhalve een stijging optreedt bij vertrekgeneigdheid.

4.2 Toetsing van regressieassumpties

4.2.1 Omvang van de steekproef

Alvorens de voor de regressie vereiste assumpties kunnen worden getoetst, dient eerst te worden gecontroleerd of het minimumaantal aan respondenten is verkregen om de benodigde grootte van de steekproef te kunnen realiseren. Volgens VanVoorhis en Morgan (2007) dient een richtlijn van circa 30 respondenten per onafhankelijke variabele als richtlijn genomen te worden voor het bepalen van de uiteindelijke omvang van de steekproef. Een dergelijke minimale omvang maakt het mogelijk om effecten met een kleine omvang te

kunnen ontdekken. Binnen dit onderzoek is sprake van 5 onafhankelijke variabelen, waarvan er 4 zijn meegenomen binnen de uiteindelijk getoetste regressieanalyses. Binnen dit onderzoek hebben, zoals vermeld binnen subparagraaf 3.5.2, na opschoning van de data uiteindelijk $n = 154$ mensen deelgenomen aan het onderzoek. Er kan worden gesteld dat aan de eis zoals vermeld in VanVoorhis en Morgan (2007) is voldaan. Uitgaande van het feit dat, zoals vermeld binnen subparagraaf 3.7.2, de variabele computerinteresse vanwege een te lage betrouwbaarheid van de schaal is weggelaten en er 4 onafhankelijke variabelen zijn meegenomen binnen de regressieanalyses, zouden er voor dit onderzoek 120 respondenten nodig zijn geweest om effecten van kleine omvang te kunnen meten.

4.2.2 De assumpties

De eerste assumptie betreft het toetsen van multicollineariteit (zie paragraaf 3.6). Voor het uitvoeren van een lineaire regressie is het de bedoeling dat de meegenomen variabelen niet te sterk met elkaar correleren. Mocht dit wel het geval zijn, dan wordt het effect op de afhankelijke variabele binnen de regressie aselekt (Field, 2013). Beide variabelen zullen in het geval van multicollineariteit dan nagenoeg hetzelfde verklaren en de waarden zijn in dat geval verwisselbaar met elkaar. Als er sprake is van een erg hoge significante correlatie, lees boven de 0.8 of 0.9, dan zou dit kunnen duiden op multicollineariteit (Field 2013; De Vocht, 2014). Via de correlatietabel (tabel 4) valt waar te nemen dat van een dergelijk significante hoge negatieve, dan wel positieve correlatie geen sprake is tussen de onafhankelijke variabelen. Zoals af te lezen valt in tabel 4 liggen alle onderlinge significante verbanden ruim onder de 0.8. Met de correlatiematrix als basis kan worden gesteld dat in dit onderzoek geen sprake is geweest van multicollineariteit. Om bovenstaande veronderstelling kracht bij te zetten is naast het centreren van de variabelen de multicollineariteit tevens getoetst door middel van de *variance inflation factor* (VIF). Middels de VIF kan de sterkte van een verband tussen de onderlinge variabelen worden vastgesteld (Field, 2013). Als de VIF-waarde kleiner is dan 10 en de bijbehorende *tolerance* groter is dan 0.2 dan is er geen sprake van multicollineariteit. Zoals valt af te lezen in bijlage 3 is hieraan voldaan en is voor dit onderzoek multicollineariteit niet aan de orde.

Een tweede assumptie is homoscedasticiteit. Er is sprake van homoscedasticiteit wanneer de variante van de residuen gelijkmatig en constant is over het bereik van alle onafhankelijke

variabelen (Field, 2013; De Vocht, 2014). Door middel van een *scatterplot* (spreidingsdiagram) is te toetsen of sprake is van homoscedasticiteit. De residuen (de punten op de *scatterplot*) dienen evenwichtig in een wolkvorm te zijn verdeeld en er mag geen sprake zijn van een duidelijk patroon (Field, 2013). Zoals valt af te lezen in bijlage 2 is sprake van een constante variatie en is geen duidelijk patroon waarneembaar, waarmee ook aan de tweede assumptie is voldaan.

De derde assumptie betreft de *independent errors*. Bij deze assumptie wordt gecontroleerd of de residuen normaal zijn verdeeld door middel van een grafische weergave in de vorm van een histogram. Bij een goede normale verdeling is enige symmetrie in de klokvorm waarneembaar, waarbij zowel links als rechts van het gemiddelde sprake is van een gelijkmatige verdeling en tot slot weinig uitschieters waarneembaar zijn in de klokvorm (Field, 2013; De Vocht, 2013). Bijlage 3 toont aan dat van bovenstaande eisen grotendeels sprake is in acht nemend dat de gebruikte dataset smaller is van aard, waarmee ook is voldaan aan deze assumptie.

Tot slot dient gekeken te worden naar de *normally distributed errors*. Dit kan worden gecontroleerd door middel van een *Normal P-P plot* voor de gestandaardiseerde residuen (De Vocht, 2013). Er is sprake van een normale verdeling van de residuen wanneer alle punten op, dan wel in de buurt van de diagonaal liggen (De Vocht, 2013). Op basis van de *Normal P-P plots* uit bijlage 3 valt te concluderen dat ook aan deze laatste assumptie is voldaan waarmee is voldaan aan al de vier bovenstaande assumpties.

4.3 Resultaten vertrekgenigheid en arbeidssatisfactie

4.3.1 Vertrekgenigheid

Na de descriptieve resultaten en het testen van de regressieassumpties komt in dit deel de uitgevoerde meervoudige lineaire hiërarchische met betrekking tot vertrekgenigheid aan bod. Zoals besproken binnen paragraaf 3.6.1 is voor de uitvoer van deze analyse gebruik gemaakt van 4 modellen per hiërarchische regressie voor elk van de afhankelijke variabelen. Allereerst kan vanuit tabel 5 worden opgemaakt dat alle van de vier gedraaide modellen binnen de hiërarchische regressie er sprake is geweest van een significant model per stap. Vervolgens kan er gekeken worden naar de invloed van de twee controlevariabelen geslacht

en organisatieverblijftijd op vertrekgeneigdheid. In tabel 5 model 1 is te zien dat de controlevariabele geslacht geen significante invloed heeft gehad op de mate van vertrekgeneigdheid bij de respondenten. Ook bij de volgende drie modellen binnen de hiërarchische regressie is geen sprake geweest van een dergelijke invloed van geslacht op vertrekgeneigdheid. Voor de controlevariabele organisatieverblijftijd is echter wel sprake van een significante invloed op de mate van vertrekgeneigdheid. Via tabel 5 valt waar te nemen dat binnen elk van de 4 modellen, al zij het licht, sprake is van een positief effect op de mate van vertrekgeneigdheid (0.017 tot 0.021). Hieruit kan worden gesteld dat hoe langer de respondent in de organisatie verblijft, hoe meer hij/zij geneigd is te vertrekken bij de huidige organisatie. Organizeverblijftijd is hiermee tevens de enige variabele binnen alle vier modellen waarbij sprake is van een significant positieve invloed.

Vervolgens is waarneembaar dat voor de determinant tevredenheid over het salaris sprake is van significant negatieve invloed op de mate van vertrekgeneigdheid (-0.378) en na het toevoegen van digitalisering en de interactievariabele controlemogelijkheden (-0.356). Derhalve kan worden aangenomen dat hoe hoger de mate van tevredenheid over het eigen salaris, hoe minder diegene geneigd zal zijn te vertrekken. Ook voor carrièreontwikkeling is sprake van een significant negatieve relatie met vertrekgeneigdheid (-0.438) en na het toevoegen van digitalisering en controlemogelijkheden (-0.444). Dus hoe meer de respondent zichzelf kan ontwikkelen binnen de organisatie en het werk, hoe minder hij/zij geneigd zal zijn te vertrekken bij de organisatie. Wanneer er tot slot gekeken wordt naar de intensiteit van digitalisering binnen het werk dan is ook hier sprake van een significant negatieve relatie met vertrekgeneigdheid. Hoe hoger de mate van intensiteit van digitalisering binnen het werk van de respondent, hoe minder hij/zij geneigd zal zijn te vertrekken bij de organisatie. Tevens voor een verhoging van de verklaarde variantie met $\Delta R^2 = 0.030$.

Er is binnen de analyse inzake vertrekgeneigdheid geen sprake geweest van een significante invloed van de interactievariabele controlemogelijkheden (zie tabel 5). De mate van controle of hulp bij ICT-toepassingen zorgt derhalve niet voor een verandering van de relatie tussen de 4 onafhankelijke variabelen en vertrekgeneigdheid. De verklarende variantie van het gehele model omtrent vertrekgeneigdheid is $R_2 = 28.1\%$ (0.281), kijkend naar model 4 waarbij alle variabelen mee zijn genomen binnen de regressie. Wanneer gekeken wordt naar het gehele model kan worden aangenomen dat vertrekgeneigdheid voor ongeveer 28% wordt verklaard

door: organisatieverblijftijd, tevredenheid over het salaris, carrièreontwikkeling en digitalisering. De determinanten geslacht, management en leiderschap en carrièreperspectief hebben geen invloed op de vertrekgenueidheid en er is geen sprake is van een interactie-effect door controlemogelijkheden.

TABEL 5: HIËRARCHISCHE REGRESSIEANALYSE OP VERTREKGENUEIDHEID

	<i>Model 1</i>		<i>Model 2</i>		<i>Model 3</i>		<i>Model 4</i>	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Constant	.012	.084	.014	.076	.011	.075	.011	.075
Geslacht	.310	.164	.193	.152	.072	.075	.074	.076
Organisatieverblijftijd	.017*	.008	.020*	.009	.021*	.009	.021*	.009
Management & Leiderschap								
- <i>Kwaliteit</i>			-.059	.100	-.025	.099	-.027	.100
- <i>Sociale ondersteuning</i>			.023	.079	.005	.078	-.001	.079
Salaris			-.378**	.118	-.355**	.116	-.356**	.117
Carrière								
- <i>Ontwikkeling</i>			-.438***	.117	-.442***	.115	-.444***	.116
- <i>Perspectief</i>			-.046	.087	-.102	.089	-.102	.089
Digitalisering					-.019*	.008	-.019*	.008
Controlemogelijkheden							-.035	.125
Digitalisering*Controle <i>(Interactievariabele)</i>							-.007	.013
F	4.131		6.527		6.605		5.872	
Significantie model	.018*		.000***		.000***		.000***	
R²	.055		.250		.280		.281	
ΔR²	.055		.195		.030		.002	
N	145		145		145		145	

Significantie level: *.05, **.01, ***.001

4.3.2 Arbeidssatisfactie

Na het bespreken van de resultaten omtrent vertrekgeneigdheid in de voorafgaande paragraaf, komen binnen deze paragraaf de resultaten voor arbeidssatisfactie aan bod en wordt gekeken wat de omvang is van de relatie tussen de determinanten en arbeidssatisfactie. In tegenstelling tot de modellen over vetrekgeneigdheid is bij de modellen voor arbeidssatisfactie geen sprake geweest van 4 significante modellen binnen de gedraaide regressieanalyse. Kijkend naar de effecten van de controlevariabelen geslacht en organisatieverblijftijd valt op dat, in tegenstelling tot bij vetrekgeneigdheid, geen van beide controlevariabelen een significante relatie vertonen met de afhankelijke variabele en ook niet leiden tot een significant model. Tevens zijn er geen significante negatieve effecten naar voren gekomen na uitkomst van de gedraaide modellen.

Vanuit tabel 6 valt een aantal significante positieve relaties van bepaalde determinanten op de mate van arbeidssatisfactie waar te nemen. Zo is te zien dat, in tegenstelling tot vetrekgeneigdheid, de kwaliteit van leiderschap een positief significante invloed heeft op arbeidssatisfactie (0.152). Hier geldt dus dat hoe hoger de kwaliteit van het leiderschap, hoe hoger de mate van arbeidssatisfactie. Tevredenheid over het salaris speelt net als bij vetrekgeneigdheid een belangrijke rol. Vanuit tabel 6 valt waar te nemen dat wanneer salaris wordt toegevoegd aan de analyse er per model telkens sprake is van een significant positieve relatie met arbeidssatisfactie (0.213). Waarvoor geldt dat hoe meer men tevreden is over het salaris, hoe hoger de mate van arbeidssatisfactie. De determinant carrière heeft op beide subschalen een positieve invloed op arbeidssatisfactie. Carrièreontwikkeling heeft in elk model waarin het is meegenomen een positieve verhouding met arbeidssatisfactie (0.243). Evenals carrièreontwikkeling heeft ook, in tegenstelling tot vetrekgeneigdheid, het carrièreperspectief een positieve invloed op de mate van arbeidssatisfactie (0.099). De positieve invloed van beide factoren op arbeidssatisfactie wijst op de volgende relaties: hoe meer men tevreden is over de eigen carrièreontwikkeling, hoe hoger de arbeidssatisfactie en hoe meer men positieve verwachtingen heeft over het carrièreperspectief, hoe hoger de arbeidssatisfactie.

Voor de determinant digitalisering is, in tegenstelling tot de relatie met vetrekgeneigdheid, voor arbeidssatisfactie geen significante relatie gevonden. Ook is er net als bij vetrekgeneigdheid, op basis van de resultaten, geen sprake geweest van een significantie

beïnvloeding van de interactievariabele controlemogelijkheden. Op basis van de verkregen resultaten kan worden gesteld dat de mate van controle of hulp bij ICT-toepassingen niet zorgt voor een verandering van de relatie tussen de vier onafhankelijke variabelen en arbeidssatisfactie. De verklarende variantie van model 4, waarin alle determinanten, de controlevariabelen en de interactie zijn meegenomen is $R_2 = 52.1\%$ (0.521).

TABEL 6: HIËRARCHISCHE REGRESSIEANALYSE OP ARBEIDSSATISFACTIE

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Constant	.003	.040	.000	.029	.000	.060	-.001	.029
Geslacht	-.088	.078	-.020	.057	-.015	.058	-.010	.058
Organisatieverblijftijd	.006	.004	.001	.003	.001	.003	.000	.009
Management & Leiderschap								
- <i>Kwaliteit</i>			.157***	.038	.154***	.038	.152***	.038
- <i>Sociale ondersteuning</i>			-.013	.030	-.012	.030	-.017	.030
Salaris			.216***	.044	.215***	.045	.213***	.045
Carrière								
- <i>Ontwikkeling</i>			.244***	.044	.245***	.044	.243***	.044
- <i>Perspectief</i>			.094**	.033	.100**	.034	.099**	.034
Digitalisering					.002	.003	.002	.003
Controlemogelijkheden							-.041	.048
Digitalisering*Controle (Interactievariabele)							-.007	.005
F	1.962		20.525		17.924		16.372	
Significantie model	.144		.000***		.000***		.000***	
R²	.027		.512		.513		.521	
ΔR²	.027		.485		.001		.008	
N	145		145		145		145	

Significantie level: *.05, **.01, ***.001

4.4 Validering en verklaring van hypothesen

In deze paragraaf worden de hypothesen van het onderzoek door middel van de uitkomsten van de twee meervoudige hiërarchische regressieanalyses aanvaard dan wel verworpen.

Vanuit de data kan worden geconcludeerd dat digitalisering voor beide afhankelijke variabelen een andere invloed heeft gehad. In het geval van vertrekgeneigdheid is gebleken dat op basis van de resultaten gesproken kan worden van een significant negatief effect van digitalisering op vertrekgeneigdheid, hetgeen aangeeft dat hoe hoger de mate van digitalisering, hoe lager de vertrekgeneigdheid. Door middel van deze bevinding kan hypothese 1a worden verworpen. Tussen digitalisering en arbeidssatisfactie is vanuit de resultaten geen significant verband aangetoond, derhalve zal hypothese 1b worden verworpen. Eveneens kunnen zowel hypothese 2a als hypothese 2b worden verworpen. Op basis van de gegevens verkregen vanuit de resultaten blijkt dat in de gedraaide regressiemodellen voor zowel vertrekgeneigdheid als arbeidssatisfactie er geen sprake is van een significante moderatie op de relatie tussen de determinanten en beide afhankelijke variabelen. Hiermee blijkt dat uit dit onderzoek is gebleken dat controlemogelijkheden over ICT-toepassingen of hulp bij technologische onvolkomenheden niet dient als moderatie en geen invloed heeft op de bovenstaande relatie.

Verder komt uit de resultaten naar voren dat tevredenheid over het management en leiderschap, in de vorm van zowel kwaliteit van leiderschap als sociale ondersteuning van de leidinggevende, geen significante relatie aantoonst met vertrekgeneigdheid. Door middel van het bovenstaande kan derhalve hypothese 3a worden afgewezen. Daarentegen blijkt voor arbeidssatisfactie tevredenheid over het management en leiderschap, in de vorm van kwaliteit van leiderschap, wel een positieve significante impact te hebben. Een hoge mate van tevredenheid over de kwaliteit van het management en de leidinggevende wijst hiermee op een verhoging van arbeidssatisfactie, waarmee hypothese 3b deels kan worden aanvaard. Hiernaast blijkt dat tevredenheid over het salaris voor zowel vertrekgeneigdheid, als voor arbeidssatisfactie sprake is van significante relaties. In geval van vertrekgeneigdheid blijkt dat sprake is van een negatief significantie invloed op vertrekgeneigdheid. Dit toont aan dat hoe meer de respondent tevreden is over het salaris, hoe minder geneigd hij/zij is te vertrekken, waarmee hypothese 4a kan worden aangenomen. Hypothese 4b kan eveneens worden

aangenomen. Vanuit de resultaten is gebleken dat sprake is van een positief significante relatie tussen tevredenheid over het salaris en arbeidssatisfactie. Hierbij geldt, hoe hoger de mate van tevredenheid over het salaris, hoe hoger de mate van arbeidssatisfactie.

Tot slot kan op basis van de verkregen resultaten uitspraak worden gedaan over de relatie tussen tevredenheid over de carrièremogelijkheden en vertrekgeneidheid en arbeidssatisfactie. Vanuit het oogpunt van vertrekgeneidheid is op basis van de resultaten gebleken dat carrièreontwikkeling significant negatief gerelateerd is aan vertrekgeneidheid, hetgeen aantoont dat een hogere mate van tevredenheid over de ontwikkeling van de eigen carrière bijdraagt tot een verlaging van vertrekgeneidheid. Omdat is gebleken dat carrièreperspectief geen significante relatie vertoont met vertrekgeneidheid kan derhalve hypothese 5a deels worden aangenomen. Tot slot blijkt dat, op basis van de resultaten, carrièremogelijkheden zich positief significant verhoudt tot arbeidssatisfactie. Zowel ontwikkeling van de eigen carrière, als het carrièreperspectief zijn in alle meegenomen modellen voor arbeidssatisfactie significant gebleken en blijken een bijdrage te leveren aan de verhoging van arbeidssatisfactie. Hypothese 5b kan dus worden aangenomen.

Op de volgende pagina is, in tabel 7, ten behoeve van visuele ondersteuning van het bovenstaande een korte samenvatting weergegeven van de uitkomsten van de getoetste hypothesen.

TABEL 7: OVERZICHT TOETSING HYPOTHESEN

Hypothesen	Concept	Conclusie	
		M.b.t. vertrekgenigheid	M.b.t. arbeidssatisfactie
H1A: Er is sprake van een positieve associatie tussen digitalisering en vertrekgenigheid.	Digitalisering	Verworpen	N.v.t.
H1B: Er is sprake van een positieve associatie tussen digitalisering en arbeidssatisfactie.	Digitalisering	N.v.t.	Verworpen
H2A: De positieve associatie tussen digitalisering en vertrekgenigheid wordt versterkt door controlemogelijkheden.	Controlemogelijkheden	Verworpen	N.v.t.
H2B: De positieve associatie tussen digitalisering en arbeidssatisfactie wordt versterkt door controlemogelijkheden.	Controlemogelijkheden	N.v.t.	Verworpen
H3A: Er is sprake van een negatieve associatie tussen tevredenheid over het management en de leidinggevende en vertrekgenigheid.	Management en leiderschap	Verworpen	N.v.t.
H3B: Er is sprake van een positieve associatie tussen tevredenheid over het management en de leidinggevende en arbeidssatisfactie.	Management en leiderschap	N.v.t.	Deels aangenomen
H4A: Er is sprake van een negatieve associatie tussen tevredenheid over het salaris en vertrekgenigheid.	Salaris	Aangenomen	N.v.t.
H4B: Tevredenheid over het salaris is positief geassocieerd met arbeidssatisfactie.	Salaris	N.v.t.	Aangenomen
H5A: Tevredenheid over de eigen carrière is negatief geassocieerd met vertrekgenigheid.	Carrière	Deels aangenomen	N.v.t.
H5B: Tevredenheid over de eigen carrière is positief geassocieerd met arbeidssatisfactie.	Carrière	N.v.t.	Aangenomen

HOOFDSTUK 5: DISCUSSIE, CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In het laatste hoofdstuk van dit onderzoek worden de deelvragen behandeld, waarmee tevens antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. Daaropvolgend worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en worden er suggesties gedaan met betrekking tot verder onderzoek. Dit hoofdstuk en het onderzoek wordt afgesloten met een reflectie uitmondend in een aantal aanbevelingen.

5.1 Discussie

5.1.1 Discussie van de resultaten

Zoals beschreven in de descriptieve resultaten in paragraaf 4.1 ligt de gemiddelde vertrekgenueidheid onder administratief en financieel personeel van de aan dit onderzoek meewerkende gemeenten redelijk laag. Maar liefst 62.7% van de ondervraagde medewerkers gaf aan niet bezig te zijn met vertrek, dan wel op zoek te zijn naar een andere baan buiten de huidige organisatie. Op het gebied van arbeidssatisfactie is door middel van de resultaten van dit onderzoek gebleken dat ronduit het grootste gedeelte van de respondenten zeer tevreden tot tevreden is over de mate van arbeidssatisfactie. Maar liefst 96% van de ondervraagde medewerkers gaven aan ten minste tevreden te zijn wanneer vragen werden gesteld binnen het surveyonderzoek met betrekking tot arbeidssatisfactie.

Ondanks dat de vertrekgenueidheid binnen de steekproef relatief laag is gebleken, is er toch sprake van beïnvloeding door een viertal variabelen, namelijk: organisatieverblijftijd, salaris, carrière en tot slot digitalisering. Evenals dat arbeidssatisfactie kan worden verklaard vanuit kwaliteit van het management en de directe leidinggevende, tevredenheid over het salaris en carrièremogelijkheden.

Allereerst laat dit onderzoek zien dat de organisatieverblijftijd van de respondenten zich positief verhoudt tot de vertrekgenueidheid. De resultaten van dit onderzoek tonen hiermee aan dat financieel en administratief medewerkers bij middelgrote en grote Nederlandse gemeenten sneller geneigd zijn de organisatie te verlaten wanneer zij langer in dienst zijn van de organisatie. Deze uitkomst komt redelijk overheen met de benoemde argumentatie van Moynihan en Landuyt (2008), zoals eerder beschreven binnen het derde hoofdstuk. Werknemers die een langere tijd binnen dezelfde organisatie werkzaam zijn, zijn vaak toe aan

nieuwe uitdagingen. In dit geval speelt leeftijd dan een minder belangrijke rol, aangezien iemand die jonger is dan een collega-werknemer al langer binnen dezelfde organisatie actief kan zijn, en derhalve toe zou kunnen zijn aan het vinden van een nieuwe uitdaging binnen een andere organisatie. De leergierigheid van de werknemer is in dit geval dan een meer bepalende factor dan de leeftijd bij het voorspellen van vertrekgeneigdheid. Daaropvolgend is gebleken dat tevredenheid over het salaris zich negatief verhoudt tot vertrekintentie, maar zich positief verhoudt tot arbeidssatisfactie. Deze bevindingen komen overeen met de gebruikte theorie (Cho & Lewis, 2012; Hasselhorn et al., 2003; Pitts et al., 2011) voor het formuleren van deze hypothesen. De redentatie over de verhouding tussen salaris en vertrekgeneigdheid uit bovenstaande onderzoek vindt derhalve aansluiting met de bevindingen uit dit onderzoek. Wanneer medewerkers tevreden zijn over het eigen salaris, ook in vergelijking met dat van collega's en vergelijkbare beroepen, zal de geneigdheid om te vertrekken bij de huidige organisatie afvlakken. Tegelijkertijd is de mate van tevredenheid over het salaris positief gerelateerd aan de mate van arbeidssatisfactie bij financieel en administratief personeel. Dit toont aan dat de mate van tevredenheid met het salaris een significant positieve voorspeller is voor het bepalen van arbeidssatisfactie. Vervolgens is gebleken dat management en leiderschap geen significante relatie vertoont met vertrekgeneigdheid, terwijl voor het voorspellen van arbeidssatisfactie kwaliteit van leiderschap dient als een significant positieve voorspeller. Verwacht werd dat relatie met het management en de leidinggevende zou zorgen voor een lagere vertrekgeneigdheid onder de geënquêteerde medewerkers (Steijn, 2003; O'Driscoll & Beehr, 1994). Deze verwachting inzake de invloed van de determinant management en leiderschap bleek voor beide afhankelijke variabelen een andere uitkomst te hebben. Aangaande vertrekgeneigdheid bleek uit de resultaten van dit onderzoek geen sprake te zijn van een significant resultaat, zowel negatief als positief. Dat wil zeggen dat op basis van dit onderzoek de resultaten niet aansluiten bij de verzamelde theorie uit het tweede hoofdstuk (O' Driscoll & Beehr, 1994; Van der Heijden et al., 2009) en dit eventueel ruimte geeft voor vervolgonderzoek naar vertrekgeneigdheid onder gemeentelijk administratief en financieel personeel. Voor de afhankelijke variabele arbeidssatisfactie bleek echter wel sprake te zijn van een significant positieve relatie met management en leiderschap. Vanuit de resultaten uit dit onderzoek kan worden verondersteld dat de kwaliteit van het leiderschap bijdraagt aan een verhoging van

de mate van arbeidssatisfactie, hetgeen overeenkomt met de literatuur (Nissley et al., 2008; Van der Heijden et al., 2009; O' Driscoll & Beehr, 1994). Wat opvalt is dat voor beide afhankelijke variabelen geen sprake is geweest van significante beïnvloeding door sociale ondersteuning van de directe leidinggevende. Deze resultaten van het onderzoek vinden dus geen aansluiting met de gebruikte literatuur. Een oorzaak hiervoor zou kunnen liggen in de opkomst van het tijd, plaats en apparaat onafhankelijk werken (TPAW). Door TPAW is de medewerker minder plaatsgebonden, waardoor ook het contact met de directe leidinggevende verandert. Wellicht zorgt digitale communicatie voor minder verbondenheid met de directe leidinggevende en voelt de medewerker daardoor minder sociale ondersteuning, of wordt er minder waarde aan gehecht. Deze invalshoek biedt wellicht ruimte voor verder onderzoek met betrekking tot de gekozen onderzoekspopulatie. Tot slot is er middels het toevoegen van een extra mediatieanalyse met arbeidssatisfactie als mediator in plaats van afhankelijke variabele gekeken of er een verandering van invloed zou ontstaan tussen de al significante voorspellers en vertrekgenigheid. Voor zowel de controlevariabele organisatieverblijftijd, als de voorspeller carrièreontwikkeling bleek sprake te zijn van een partiele mediatie, waarbij de invloeden op vertrekgenigheid evenwel significant bleven tijdens het toevoegen van arbeidssatisfactie aan de regressieanalyse, maar wel op zichzelf staand invloed uitoefenden op arbeidssatisfactie. Waarbij voor tevredenheid over salaris gold dat sprake was van een volledige mediatie door het wegvallen van de significante invloed op vertrekgenigheid, na het toevoegen van arbeidssatisfactie. Er moet echter wel worden opgemerkt dat arbeidssatisfactie niet als mediator heeft gefungeerd tussen digitalisering en vertrekgenigheid.

5.2. Beschouwing en elaboratie

Voortbordurend op de resultaten uit de literatuurreview in het tweede hoofdstuk kan worden verondersteld dat arbeidssatisfactie nauw verbonden is met vertrekgenigheid, en derhalve een mediërend effect zou kunnen hebben op de centrale determinanten van dit onderzoek en vertrekgenigheid. Naar aanleiding van de bovenstaande resultaten in paragraaf 4.3 kan worden aangenomen dat de controlevariabele organisatieverblijftijd en de determinanten salaris, carrièreontwikkeling en digitalisering significant gerelateerd zijn aan vertrekgenigheid.

Om te bezien of arbeidssatisfactie daadwerkelijk dient als mediator tussen de bovenstaande determinanten en vertrekgenigheid, is gebruik gemaakt van de vier stappen voor het uitvoeren van een mediatieanalyse zoals beschreven in Baron en Kenny (1986) en Verboon (2014). Voor de eerste stap is gekeken of middels een meervoudige regressieanalyse tussen de 4 bovenstaande determinanten significantie kon worden aangetoond. Zoals al eerder is beschreven in de voorgaande paragraaf is dit al het geval gebleken. De tweede stap is getoetst door middel van een meervoudige lineaire regressie tussen de 4 bovenstaande determinanten en arbeidssatisfactie; ook dit leverde een significant resultaat op.

Na een significant resultaat bij stap 2 is overgegaan op stap 3, waarbij door middel van een enkelvoudige lineaire regressie is gekeken naar arbeidssatisfactie als voorspeller voor vertrekgenigheid. Ook hieruit kwam een significant resultaat naar voren. Bij de vierde en laatste stap is een meervoudige lineaire regressie uitgevoerd met alle 4 de determinanten plus arbeidssatisfactie als voorspellers en vertrekgenigheid als afhankelijke, ook hieruit kwam een significant resultaat naar voren. De gedraaide regressiemodellen voor het toetsen van de mediatie en bevestiging van de bovenstaande stappen, vanaf de tweede stap, zijn terug te vinden in bijlage 4.

Vanuit de mediatieanalyse (bijlage 4) komt naar voren dat de controlevariabele organisatieverblijftijd zowel direct als indirect – via arbeidssatisfactie – sprake is van invloed op vertrekgenigheid. Het toevoegen van arbeidssatisfactie voegt uiteindelijk niet veel toe aan de impact van organisatieverblijftijd op vertrekgenigheid, maar blijft wel significant. We spreken in dit geval dan over een partiële mediatie. Ook voor de variabele carrièreontwikkeling is sprake van een partiële mediatie. Carrièreontwikkeling heeft zowel direct, als via arbeidssatisfactie invloed op vertrekgenigheid. Voor de variabele salaris is echter sprake van een volledige mediatie. Via bijlage 4 is te zien dat salaris invloed heeft op arbeidssatisfactie en arbeidssatisfactie heeft daaropvolgend een significante invloed op vertrekgenigheid. Via tabel 5 is te zien dat salaris zich significant negatief relateert aan vertrekgenigheid, maar dat door het toevoegen van arbeidssatisfactie (bijlage 4) deze significante relatie verdwijnt door het effect van arbeidssatisfactie in de regressie. Digitalisering blijft een rechtstreeks verband houden op vertrekgenigheid maar is niet significant gerelateerd aan arbeidssatisfactie en wordt derhalve dan ook niet beïnvloed

(bijlage 4). Voor de variabele digitalisering is dan ook geen sprake van mediatie van arbeidssatisfactie op vertrekgeneigdheid.

5.3 Conclusie

5.3.1 Beantwoording deelvragen

Voor het beantwoorden van de centrale vraagstelling van dit onderzoek is ter ondersteuning een aantal deelvragen geformuleerd om zodoende een bredere beantwoording van de hoofdvraag mogelijk te maken. Hieronder volgen de deelvragen en de beantwoording per deelvraag.

BEANTWOORDING DEELVRAAG 1

Deelvraag 1 luidt:

WELKE VERWACHTINGEN BESTAAN ER VANUIT DE LITERATUUR OVER DE INVLOED VAN DE EFFECTEN DIGITALISERING EN AUTOMATISERING OP ARBEIDSSATISFACTIE EN VERTREKGENEIGDHEID?

Om de eerste deelvraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek inzake de effecten van digitalisering en automatisering. Allereerst kwam vanuit Yoo (2010) naar voren dat training met betrekking tot gebruik van digitale technologieën en digitale acceptatie bij de eindgebruiker veel minder aan de orde zullen zijn in de toekomst. De aankomende generaties gebruiken hun computercapaciteiten al voor veel bredere doeleinden dan voorgaande generaties, waardoor van nature de komende generaties over meer ontwikkelde technologische vaardigheden beschikken en technologische acceptatie als meer vanzelfsprekend wordt beschouwd door de aankomende generaties. Als gevolg ontstaat een positievere houding ten opzichte van digitale toepassingen, minder computerangst en minder vertrekgeneigdheid wanneer het werk voornamelijk meer digitaal wordt. Eveneens leiden digitalisering en automatisering volgens Steijn en De Witte (1996) en Doorewaard (1989) tot een verhoging van de mate van autonomie vanwege het onderbrengen van voorheen meer specialistische functies, tot één meer allround functie en een verhoging van de kwaliteit van arbeid. Echter moet bij deze bevinding een kanttekening worden geplaatst. De stijging in de mate van autonomie gaat waarschijnlijk vooral op voor medewerkers die hoger in de organisatie actief zijn (Steijn & de Witte, 1993), doordat nieuwe technologieën zorgen voor meer vrijheidsgraden in de uitvoering van het werk en derhalve meer autonomie. Eveneens

treedt een paradoxaal effect op waarbij bij door technologie gestandaardiseerde taken hogere toelatingseisen worden gesteld, door het onderbrengen van meerdere functies tot één nieuwe functie. Door de hogere toelatingseisen zijn de vooropleidingen van een hoger niveau, maar de vaak gestandaardiseerde werkzaamheden zorgen er op hun beurt weer niet voor dat de extra theoretische kennis kan worden omgezet in een meer autonoom takenpakket. Dit kan leiden tot een daling van arbeidssatisfactie en een hogere vertrekgenigheid.

BEANTWOORDING DEELVRAAG 2

Deelvraag 2 luidt:

WELKE AANNAMES KUNNEN ER WORDEN OPGESTELD NA BESTUDERING VAN LITERATUURONDERZOEK?

Vanuit het literatuuronderzoek is een aantal determinanten naar voren gekomen die kunnen dienen als voorspellers voor vertrekgenigheid en arbeidssatisfactie. Zo wordt op basis van de behandelde literatuur verwacht dat arbeidssatisfactie onder andere kan worden voorspeld door: management en leiderschap, tevredenheid over het salaris, carrièremogelijkheden. De drie bovenstaande determinanten kom onder andere voort uit al gevalideerd onderzoek (Moynihan, 2008; Nissley et al., 2008; Van der Heijden, 2009; Tummers et al., 2012). Als extra toevoeging op bovenstaand onderzoek is verwacht dat de mate van intensiteit van blootstelling aan digitalisering en ICT-toepassingen en computerangst, dan wel computerinteresse toevoeging zullen bieden op de bovenstaande al eerder gevalideerde determinanten. Tevens wordt verwacht op basis van de bestudeerde literatuur (Steijn & De Witte, 2000; Steijn 2002; Beckers & Schmidt, 2003; Richtenberg & Senn, 1993; Danziger & Kreamer, 1986) dat de controlemogelijkheden op ICT-toepassingen zullen leiden tot meer autonomie en derhalve als moderatie dient tussen de hierboven beschreven voorspellers voor arbeidssatisfactie en vertrekgenigheid.

BEANTWOORDING DEELVRAAG 3

Deelvraag 3 luidt:

WORDEN DE VERWACHTINGEN VANUIT HET LITERATUURONDERZOEK BEVESTIGD BINNEN EMPIRISCHE CONTEXT?

Met name de bevindingen omtrent de determinanten uit al eerder gevalideerd onderzoek bleken te verschillen met resultaten vanuit het verleden. Zo bleken management en

leiderschap, zowel in de vorm van kwaliteit als sociale ondersteuning, niet significant gerelateerd te zijn aan vertrekgeneigdheid. Ook het carrièreperspectief bleek niet van invloed te zijn voor het voorspellen van vertrekgeneigdheid. Resultaten uit dit onderzoek wijzen er dus op dat voor de onderzochte doelgroep wellicht andere determinanten moeten worden gezocht voor het voorspellen van vertrekgeneigdheid. Wel bleek de controlevariabele organisatieverblijftijd en met name de determinanten carrièreontwikkeling en tevredenheid met salaris significante voorspellers te zijn, hetgeen aansluit bij de literatuurstudie uit het tweede hoofdstuk. Wellicht de belangrijkste bevinding is dat digitalisering een licht negatief significante relatie heeft met vertrekgeneigdheid. Derhalve wijst een toename van digitale technologie en ICT-toepassingen binnen de werkzaamheden op een daling van de vertrekintentie. Op het gebied van arbeidssatisfactie bleken, op sociale ondersteuning na, alle determinanten vanuit de literatuurreview positief significant, maar is de relatie met intensiteit van digitalisering niet als zijnde significant getoetst.

5.3.2 Beantwoording hoofdvraag

De centrale vraagstelling voor dit onderzoek luidt:

Wat is de relatie tussen het digitaliseren en automatiseren van werkprocessen en de impact op arbeidssatisfactie en vertrekgeneigdheid onder administratief en financieel personeel van (middel)grote gemeenten in Nederland?

Door middel van het beantwoorden van de deelvragen en de confrontatie met de resultaten voortkomend vanuit het surveyonderzoek kan de bovenstaande vraagstelling worden beantwoord. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat voor met name arbeidssatisfactie automatisering een belangrijke rol speelt, met name in de hoeveelheid autonomie bij de taakoefening en de mate van zelfontplooiing binnen het takenpakket van met name door toedoen van technologie sterk gestandaardiseerd werk. In het geval van vertrekgeneigdheid kan door middel van dit onderzoek worden aangenomen dat voor financieel en administratief personeel van middelgrote en grote Nederlandse gemeenten de intensiteit van het gebruik van technologieën en ICT-applicaties voor de uitvoering van de werkzaamheden niet dient als significante voorspeller voor arbeidssatisfactie. Wel is sprake van een significant negatief verband tussen digitalisering en vertrekgeneigdheid. Op basis van de resultaten verkregen vanuit de survey kan worden gesteld dat de intensiteit van digitalisering en ICT-applicaties zal

bijdragen aan een daling van vertrekgeneigdheid bij financieel en administratief personeel van middelgrote en grote Nederlandse gemeenten.

5.4 Reflectie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Voor het interpreteren van de resultaten voortkomend uit dit onderzoek dient een aantal beperkingen in ogenschouw te worden genomen.

Vanwege de gekozen onderzoeksmethoden met kwantitatieve inslag was er grote afhankelijkheid van het netwerk van de stageorganisatie en de bijbehorende ingangen bij gemeenten die bereid waren mee te werken aan dit onderzoek. Vooraf werd al verwacht dat het verkrijgen van ingangen bij de desbetreffende afdelingen van gemeenten en het bereiken van *gatekeepers* lastig zou worden, zeker inzake de beschikbare periode van dataverzameling. Voor het uitzetten van de vragenlijst is ook in de voorafgaande periode veel intensief contact nodig geweest met toegangspersonen binnen de gemeenten, zowel via de stageorganisatie als het eigen netwerk. Uiteindelijk is vaak pas na veel mailcontact of telefonisch contact bereidheid gevonden bij gemeenten om mee te werken aan dit onderzoek en de verwerking van data. Zodoende is binnen dit onderzoek gekozen om geen gebruik te maken van leeftijd dan wel namen van respondenten inzake het beschermen van de privacy van de respondenten. Uiteindelijk is ook gebleken dat het verkrijgen van een adequate steekproef lastig is gebleken binnen een relatief korte periode van net geen twee maanden. Het aantal respondenten dat de vragenlijst had ingevuld kwam uit op 240, maar na het opschonen van de data zijn er uiteindelijk ($N = 154$) respondenten meegenomen in de gedraaide analyses. Desalniettemin is dit relatief lage aantal respondenten geen probleem geweest voor het vinden van significante relaties en resultaten. Ten behoeve van het uitvoeren van vervolgonderzoek wordt echter wel aangeraden om een grotere steekproef te betrekken, ten behoeve van het verhogen van de betrouwbaarheid van het onderzoek. Eveneens is gebleken dat digitalisering zich negatief significant weerhoudt met vertrekgeneigdheid, al zij het gering. De sterkte van dit effect kan mede komen doordat de meting wellicht niet geschikt is geweest met het oog op de doelgroep. Het type respondenten herkent zich wellicht niet in de operationalisering die is gekozen voor het meten van het concept digitalisering en automatisering, ongeacht het feit dat bij de inleiding van de vragenlijst een beschrijving van beide concepten is gegeven zoals ze zijn gebruikt voor dit onderzoek. Wellicht dat de typering

van technologie alsnog niet herkenbaar genoeg is geweest voor de respondenten. Er wordt door de respondenten met meerdere vormen van technologie dan wel ICT-toepassingen gewerkt. Wellicht dat voor het doen van vervolgonderzoek bij het operationaliseren een andere invalshoek kan worden gekozen, waarbij een koppeling kan worden gemaakt tussen de intensiteit van het ICT-gebruik en de verschillende soorten technologieën die worden gebruikt, zoals eerder in dit onderzoek al is vernoemd binnen het werk van Kraan et al. (2004). Wellicht dat de impact van digitalisering voor de respondent niet geheel duidelijk is geweest. Zo is het heel de dag werken met de mobiele telefoon, tablets of andere digitale communicatiemogelijkheden ook een vorm van gedigitaliseerde intensivering, maar wordt dit niet zo gezien door de geënquêteerde doelgroep. Tevens is er voor beide afhankelijke variabelen geen sprake geweest van een significante moderatie door het toevoegen van controlevariabelen. De oorzaak hiervoor zou kunnen liggen in het feit dat de variabele zelfstandig is geoperationaliseerd en er geen gebruik is kunnen maken van gevalideerde schalen voor het meten van dit item. Wellicht dat het zelf construeren van dergelijke schalen ervoor heeft gezorgd dat er geen significant verband is gevonden, voor toekomstig onderzoek zou meer focus uit kunnen gaan naar het opnieuw meetbaar maken van de intensiteit van ICT-gebruikt en controlemogelijkheden. Tevens is het niet gelukt de determinant computerinteresse mee te nemen binnen de analyse door afwezigheid van een te lage betrouwbaarheid in de vorm van een niet toereikende *Cronbach's alpha*. Derhalve kan dit dan ook als een leermoment worden gezien. Binnen dit onderzoek is getracht om het concept te meten via de schaal van Van Damme et al. (2005), maar in de literatuur zijn wellicht andere suggesties voor het meten van computerinteresse. Binnen het onderzoek is het voor deze context voor gekozen om gebruik te maken van de schaal van Van Damme et al. (2005) vanwege de focus op de publieke sector. Echter toont het ontbreken van een vereiste betrouwbaarheid wel voor een extra toetsing van een schaal waarvan werd gedacht deze betrouwbaar was binnen de context van de publieke sector, hetgeen voor vervolgonderzoek zorgt dat een andere schaal kan worden gebruikt. Eveneens is het mogelijk dat binnen dit onderzoek bepaalde variabelen niet mee zijn genomen in de analyse en daardoor niet goed onderzocht, ofschoon deze variabelen toch van invloed kunnen zijn geweest op beide afhankelijke variabelen. Zo is de verhouding werk en privé niet meegenomen binnen dit onderzoek, maar bij eerder gevalideerd onderzoek naar vertrekgeneigdheid bijvoorbeeld wel.

Ook kan er in vervolgonderzoek gekeken worden naar het aantal keren thuis werken en wat dit betekent voor de relatie met de in dit onderzoek niet significant gevonden relaties. Tevens kan de verfijndheid van de technologie die wordt gebruikt ook dienen als toevoeging als zijnde een nieuwe determinant. Het toevoegen van beide variabelen kan zorgen voor een meer complex onderzoeksmodel, waarbij nieuwe variabelen leiden tot het toetsen van nieuwe onderlinge relaties.

5.5 Aanbevelingen

Op basis van de behandelde literatuur, de resultaten voorkomend uit het surveyonderzoek en de discussie en analyse van de resultaten, deelvragen en centrale vraagstelling, zijn de volgende twee aanbevelingen geformuleerd.

AANBEVELING 1

Zorg als middelgrote en grote gemeente voor voldoende ontwikkelingsmogelijkheden onder administratief en financieel personeel in de vorm van taakverbreding en taakverruiming door middel van helder verwachtingsmanagement. Uit de resultaten verkregen vanuit het surveyonderzoek is gebleken dat voor zowel arbeidssatisfactie als vertrekgeneigdheid ontwikkeling binnen de eigen carrière significant gerelateerd is aan beide elementen. Vanuit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat het verruimen van verschillende administratieve functies ertoe heeft geleid dat er strengere eisen zijn gesteld met betrekking tot de functie-eisen. Starters en net-afgestudeerden die beginnen met hun carrière binnen de (financiële) administratie willen voldoende ruimte voor zelfontplooiing en ontwikkeling. Wanneer die niet wordt geboden door de gemeente kan dit leiden tot uitstroom van personeel. Heldere communiceren over wat er mogelijk is op gebied van ontwikkeling, en het uitzetten van een pad in termen van trainingen en mogelijkheden voor interne doorgroeimogelijkheden, kan zorgen voor een vermindering van uitstroom en een hogere mate van werktevredenheid. Wanneer een medewerker een duidelijk doel krijgt voorgelegd én een weg naar dat doel wordt tevens gefaciliteerd door de gemeente als werkgever, ontstaat er meer duidelijkheid bij de werknemer over de stappen die kunnen worden gezet en de ontwikkelmogelijkheden die derhalve meer helder in kaart worden gebracht.

AANBEVELING 2

Probeer prestatiebeloning en focus op goed werkgeverschap toe te passen voor personeel dat al langer in dienst van de organisatie is. Vanuit het literatuuronderzoek (Cho & Lewis, 2012; Moynihan & Landuyt, 2008) is onder andere gebleken dat salaris mede kan dienen als anciënniteit die een werknemer kan bereiken. In combinatie met het uit het surveyonderzoek verkregen significante positieve verband tussen organisatieverblijftijd en vertrekgeneigdheid en bovenstaande theoretische conclusie, kan prestatiebeloning eventueel dienen als demper voor het verlaten van de organisatie op basis van onvrede over het eigen salaris. In het werk van Moynihan en Landuyt (2008) werd eerder geschetst dat een hoog salaris binnen de publieke sector kan leiden tot onvrede wanneer de vergelijking wordt gemaakt met vergelijkbare beroepen in de private sector, waardoor een zogenoemde loonkloof kan ontstaan. Het verhogen van het basissalaris is daardoor wellicht onverstandig omdat zodoende volgens de gebruikte literatuur de kans op vergelijking met salarissen vanuit de private sector dan aanwezig zal blijven. Het uiten van extra waardering naar de geleverde prestaties kan worden bijgestaan door de gemeenten door aandacht te vestigen op het zijn van een goede werkgever. Het zij door het aanbieden van trainingen en cursussen. Hier komt het managen van verachtingen weer om de hoek kijken. De gemeente kan in gesprek gaan met werknemers die al langer in de organisatie fungeren en inspelen op nog niet voldane werkgerelateerde behoeften en zich middels die weg onderscheiden met de private sector.

LITERATUURLIJST

- Azjen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 179–211.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social Psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Batenburg, R., Benders, J., & Steijn, B. (2002). ICT en arbeid: nieuwe techniek, andere arbeidsvraagstukken? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 18(3), 212–225.
- Beckers, H. G., & Schmidt, J. J. (2003). Computer experience and computer anxiety. *Computers in Human Behavior*, 19(6), 785–797.
- Beijer, P., Greefhorst, D., Kruijk, R., Sasse, M., & Slagter, R. (2014). Mens en organisatie in de ‘perfect storm’ van digitalisering. *Informatie*, 25–31.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Quantitative Applications in the Social Sciences: Reliability and validity assessment*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4–23.
- Danziger, J. N., & Kraemer, K. L. (1986). *People and computers: The impacts of computing on end users in organizations* (Herz, ed.). VS: Columbia University Press.
- De Lange, M. (2013). *Vertrekgenueidheid onder gemeenteambtenaren Een onderzoek naar de vertrekgenueidheid onder gemeenteambtenaren van middelgrote gemeenten* (Masterscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam Faculteit der Sociale Wetenschappen).
- Deschamps, R., McNutt, K., & Zhu, W. (2012). *Environmental scan on social media use by the public sector*. Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy.

- De Vocht, A. (2014). *Basishandboek SPSS 22 IBM SPSS Statistics* (2nd editie). Utrecht, Nederland: Bijleveld Pess.
- Dekker, F. (2016a). Robot- en ICT-gebruik in het Nederlandse bedrijfsleven. *ESB Arbeidsmarkt*, 312–313.
- Dekker, F. (2016b). Robots en arbeid: technologisch determinisme revisited. *Beleid en Maatschappij*, 43(2), 24–40.
- Doorewaard, J. A. C. M. (1989). *De vanzelfsprekende macht van het management: een verkennend onderzoek naar hegemoniale aspecten van de macht van het management bij automatisering* (Doctoral dissertation). Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2015). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>
- Faber, A., Budding, G., & Gradus, R. (2018). Digitalisering gemeenten neemt langzaam toe. *Economisch Statistische Berichten*, 103(4768), 562–564.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th editie). Londen, Verenigd-Koninkrijk: Sage Publications.
- George, B., & Pandey, S. K. (2017). We Know the Yin—But Where Is the Yang? Toward a Balanced Approach on Common Source Bias in Public Administration Scholarship. *Review of Public Personnel Administration*, 37(2), 245–270. <https://doi.org/10.1177/0734371X17698189>.
- Hasselhorn, H. M., Tackenberg, P., & Müller, B. H. (2003). *Work conditions en intent to Leave the Profession Among Nursing Staff in Europe. Next-Study group.* (Herz. ed.). Stockholm: National Institute for Working Life.
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Dullfield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ... North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review – An update. *International journal of nursing*, 49(7), 887–905.

- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *Information Systems in a Changing Economy and Society: MCIS 2015 Proceedings*, 38, 431–443.
- Hoberg, P., Krcmar, H., Oswald, G., & Welz, B. (2017). *Skills for Digital Transformation* (IDT Survey). Geraadpleegd van http://www.i17.in.tum.de/fileadmin/w00btn/www/IDT_Skill_Report_2015.pdf
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14, 1–25. Geraadpleegd van <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kraan, K. O., Dhondt, S., & Van Sloten, G. C. (2004). *Arbeid in de informatiemaatschappij anno 2002: een weergave van de situatie onder werknemers in Nederlandse bedrijven* (Werkdocument). Geraadpleegd van Hoofddorp: TNO.
- Kraemer, K. L., & Dedrick, J. (1997). Computing and Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(1), 89–112.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkineniemi, J. P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization. In T. Russo-Spena & C. Mele (Red.), *What's Ahead In Service Research? New perspectives for business and society* (pp. 1141–1154).
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business and Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242.
- Lerch, C., & Gotch, M. (2015). Digitalized product-service systems in manufacturing firms: A case study analysis. *Research-Technology Management*, 58(5), 45–52.
- Llorens, J. J., & Stazyk, E. C. (2011). How important are competitive wages? Exploring the impact of relative wage rates on employee turnover in state government. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 111–127.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human performance*, 4, 309–336.
- Martin, M. J., & Kaufman, E. K. (2013). Do Job Satisfaction and Commitment to the Organization Matter When It Comes to Retaining Employees? *Journal of Extensions*, 51(4), 1–8.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120–143.
- Nissly, J. A., Mor Barak, M. E. M., & Levin, A. (2005). Stress, social support, and workers' intentions to leave their jobs in public child welfare. *Administration in Social Work*, 29(1), 79–100.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of organizational Behavior*, 15(2), 141–155.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Borner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian journal of public health*, 38(3), 8–24.
- Peña-Casas, R., Ghailani, D., & Coster, S. (2018). *The impact of digitalisation on job quality in european public services the case of homecare and employment service workers*. Geraadpleegd van <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/FINAL%20REPORT%20EPSU%20DIGITALISATION%20-%20OSE%20June%202018.pdf>
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751–760.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Poppe, D. (2012). *Beloning in balans. Een onderzoek naar de relatie tussen werk-karakteristieken, waardering en de attitude ten opzichte van prestatiebeloning* (Bachelor's thesis). Geraadpleegd van Universiteit Twente
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624.
- PWC. (2015). *Digitalisering en robotisering vragen om employability. De toekomst van de arbeidsmarkt in de zakelijke en financiële dienstverlening*. Geraadpleegd van <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-arbeidsmarkt-digitalisering-robotisering-employability.pdf>
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089–2113.
- Rittenberg, L. E., & Senn, A. (1993). End-user computing. *The Internal Auditor*, 50(1), 35–39.
- Sæland, G. (2018). *Organizational Change in Digital Servitization* (Master's thesis, Department of Engineering Sciences, University of Agder, Norway).
- Sandee, R. (2018, 17 oktober). *Digitale volwassenheid neemt toe - Gemeente.nu*. Geraadpleegd 25 februari 2019, van <https://www.gemeente.nu/dienstverlening/digitale-volwassenheid-neemt-toe/>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (3de editie). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Steijn, B. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 20(4), 289–307.

- Steijn, B., & De Witte, M. (1993). De interne differentiatie-hypothese nader onderzocht. De invloed van automatisering op complexiteit, autonomie en arbeidsbeleving. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 9(3), 253–262.
- Steijn, B., & De Witte, M. (2000). Automation, job content, and underemployment. *Work, employment and society*, 14(2), 245–264.
- Steijn, B., & De Witte, M. D. (1996). Chaotische patronen in de regradatie van arbeid. Een toetsing van de interne-differentiatie-hypothese. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 12(2), 108–123.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. M. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector* (2nd editie). Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Steijn, M. (2002). Winnaars en verliezers in de informatiesamenleving. In R. Batenburg, J. Benders, N. van den Heuvel, P. Leisink, & J. Onstenk (Red.), *Arbeid en ICT in onderzoek*. (Herz. ed., pp. 59–74). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Ten Horn, L. A. (1983). *Behoeften, werksituatie en arbeidsbeleving*. Geraadpleegd van <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:tudelft.nl:uuid:0df8bc9c-cece-4b41-ab80-f4c00bc10706>
- Ter Weel, B. (2015). De match tussen mens en machine. *Beleid en Maatschappij*, 42(2), 156–170.
- Tummers, L. G., Groeneveld, S. M., & Lankaar, M. (2012). Binding en diversiteit van zorgmedewerkers. Een grootschalige analyse binnen de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg. *Tijdschrift voor HRM*, 15(3), 32–55.
- van Damme, M., de Haan, J., Kraan, K., Kwakkelstein, T., de Leede, J., Steijn, B., & Tijdens, K. (2005). *Verzonken technologie ICT en de arbeidsmarkt* (Werkdocument 14). Geraadpleegd van <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:scp.nl:6b2eab81-a58d-4bce-bd2c-403a4b851754>

- Van der Heijden, B. I. J. M., Kümmerling, A., Van Dam, K., Van der Schoot, E., Estryn-Béhar, M., & Hasselhorn, H. M. (2010). The impact of social support upon intention to leave among female nurses in Europe: Secondary analysis of data from the NEXT-survey. *International journal of nursing studies*, 47(4), 434–445.
- van der Heijden, B. I. J. M., van Dam, K., & Hasselhorn, H. M. (2009). Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment. *Career Development International*, 14(7), 616–635.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding* (3rd editie). Bussum, Nederland: Coutinho.
- VanVoorhis, C. W., & Morgan, B. L. (2007). Understanding power and rules of thumb for determining sample sizes. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 3(2), 43–50.
- Verboon, P. (2014). *Mediatieanalyse*. Open Universiteit: Nederland.
- Verstappen, B. (2017). *De digitale gemeente Onderzoek naar digitale vaardigheden bij de medewerkers van afdeling Werk en Inkomen van gemeente Utrecht* (Masterscriptie Universiteit Utrecht, Opleiding Bestuurs-en Organiseringswetenschap).
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82–111.
- Wennekes, L. (2019, 24 januari). *De transformatie van burgerzaken: niet bezuinigen, maar investeren* - Gemeente.nu. Geraadpleegd 25 februari 2019, van <https://www.gemeente.nu/dienstverlening/burgerzaken/de-transformatie-van-burgerzaken-niet-bezuinigen-maar-investeren/>
- Windpassinger, N. (2016). *Digitization, digitalization and digital transformation: the differences* [Persbericht]. Geraadpleegd 16 mei 2019, van <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>

Yoo, Y. (2010). Computing in Everyday Life: A Call for Research on Experiential Computing. *MIS Quarterly*, 34(2), 213–231.

BIJLAGEN

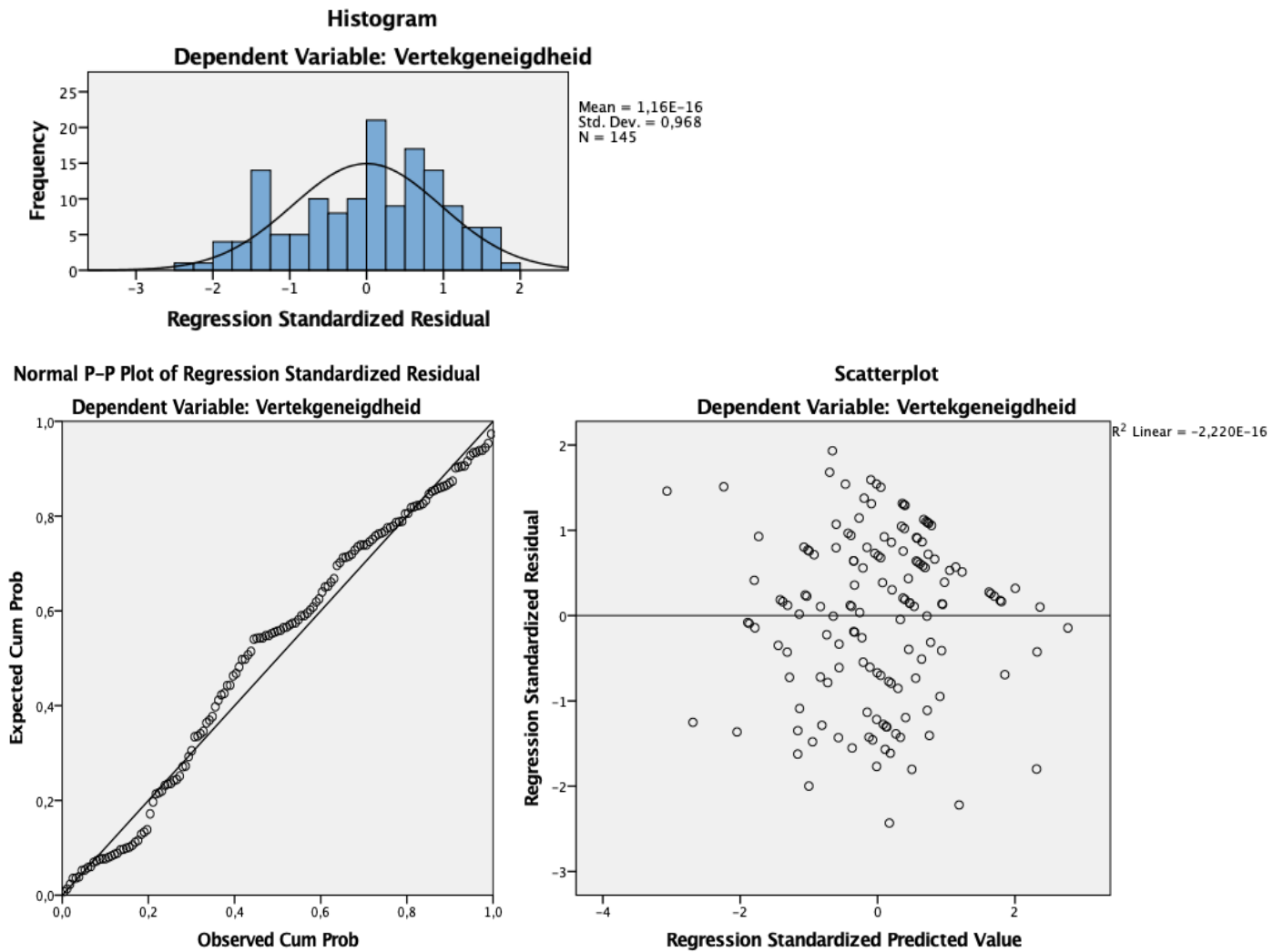
Bijlage 1: De factoranalyse van zelfontworpen items

Rotated Component Matrix

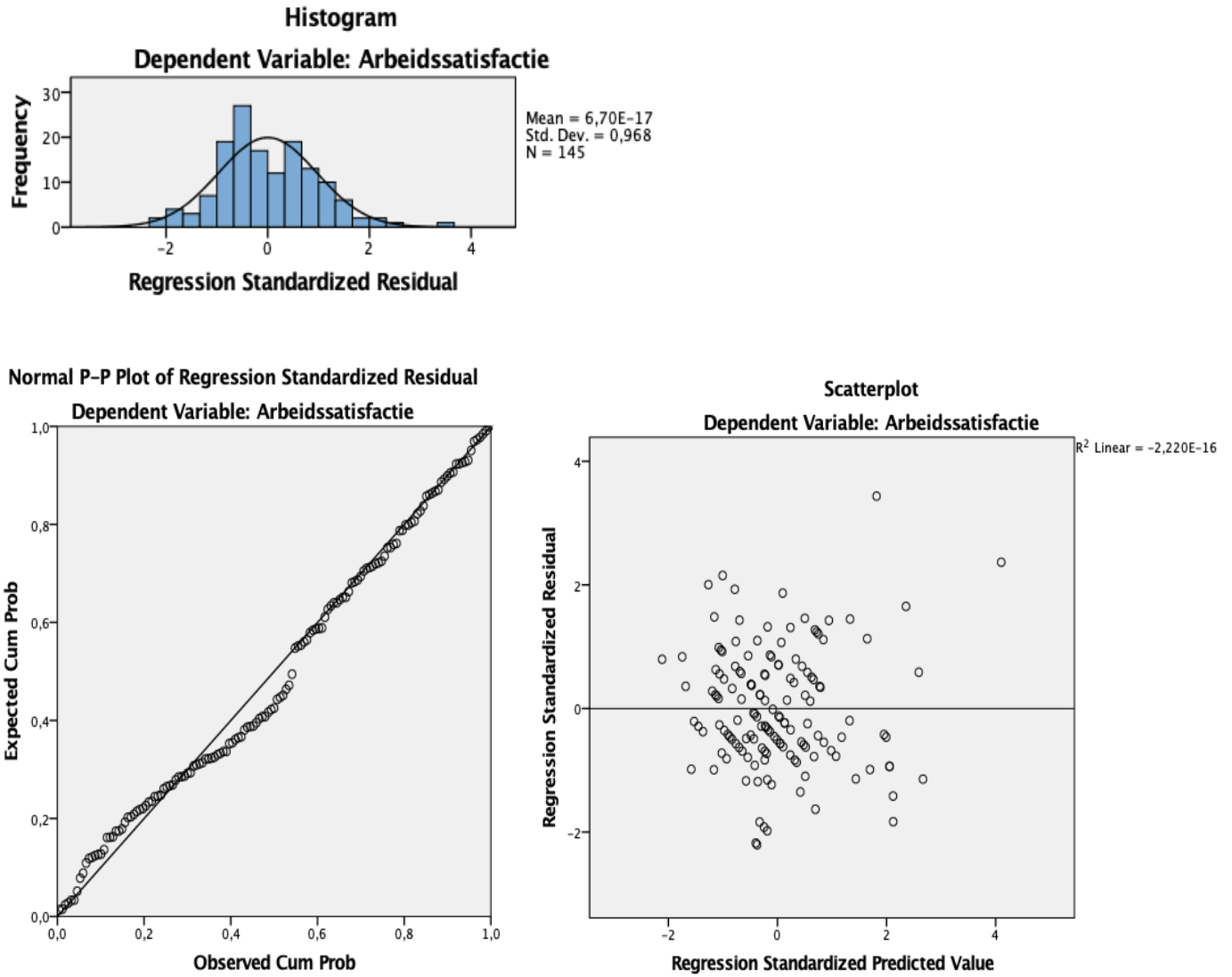
	1	2	3	4	5
Ik ben in staat programma's waar ik mee werk naar mijn voorkeuren in te stellen.	0,840				
Ik vind mijzelf vaardig in het omgaan met computers en digitale hulpmiddelen.	0,777			-0,241	
Het kost mij relatief weinig moeite om met de ICT waar ik mee werk aanpassingen door te voeren.	0,714			0,281	
Ik weet hoe ik met foutmeldingen en storingen van ICT-applicaties moet omgaan.	0,663			0,372	
Hoeveel uur per week maakt u gebruik van... - Automatiseringssystemen		0,930			
Wat is uw gebruik van automatiseringssystemen in verhouding tot uw totale werktijd? - In percentages (%)		0,891		-0,159	
Hoeveel uur per week maakt u gebruik van... - ICT			0,876		
Wat is uw gebruik van ICT in verhouding tot uw totale werktijd? - In percentages (%)	-0,153		0,874		
Als ik problemen ervaar met ICT-applicaties word ik geholpen door collega's.				0,844	
Als ik onvolkomenheden tegenkom in programma's weet ik bij wie ik moet zijn om het aan te passen.	0,221	-0,168		0,692	
Ik word regelmatig geconfronteerd met situaties waarmee mijn ict niet voldoet aan de eisen die mijn werk aan mij stelt.					0,780
Ik vind de programmatuur waarmee ik werk inflexibel.					0,773

Bijlage 2: Assumpties voor regressie

FIGUUR 5: HISTOGRAM INDEPENDANT ERRORS, NORMAL P-P PLOT & SCATTERPLOT HOMSCEASTICITEIT VAN VERTREKGENEIDHEID



FIGUUR 6: HISTOGRAM INDEPENDANT ERRORS, NORMAL P-P PLOT & SCATTERPLOT HOMSCEDASTICITEIT VAN ARBEIDSSATISFACTIE



Bijlage 3: VIF-waarden onafhankelijke variabelen

Coëfficiënten			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Geslacht	0,999	1,001
	Organisatieverblijftijd	0,999	1,001
2	(Constant)		
	Geslacht	0,958	1,044
	Organisatieverblijftijd	0,713	1,403
	Management & Leiderschap (kwaliteit)	0,879	1,138
	Management & Leiderschap (sociale ondersteuning)	0,966	1,035
	Salaris	0,944	1,059
	Carrièreontwikkeling	0,834	1,198
	Carrièreperspectief	0,685	1,459
3	(Constant)		
	Geslacht	0,940	1,064
	Organisatieverblijftijd	0,712	1,404
	Management & Leiderschap (kwaliteit)	0,861	1,161
	Management & Leiderschap (sociale ondersteuning)	0,956	1,046
	Salaris	0,938	1,067
	Carrièreontwikkeling	0,834	1,199
	Carrièreperspectief	0,638	1,568
	Digitalisering	0,885	1,130
4	(Constant)		
	Geslacht	0,936	1,068
	Organisatieverblijftijd	0,710	1,409
	Management & Leiderschap (kwaliteit)	0,861	1,162
	Management & Leiderschap (sociale ondersteuning)	0,942	1,062
	Salaris	0,937	1,067
	Carrièreontwikkeling	0,833	1,200
	Carrièreperspectief	0,638	1,568
	Digitalisering	0,885	1,130
Digitalisering*controle mogelijkheden	0,971	1,030	

Bijlage 4: Regressieanalyses meditatie arbeidssatisfactie

Stap 2: Determinanten afgezet tegen arbeidssatisfactie

Coëfficiënten					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,001	,031		-,028	,978
Organisatieverblijftijd	,006	,003	,137	2,073	,040
Salaris	,245	,048	,339	5,108	,000
Carrièreontwikkeling	,318	,044	,473	7,186	,000
Digitalisering	,001	,003	,016	,241	,810

a. Dependent Variable: Arbeidssatisfactie

Stap 3: Arbeidssatisfactie afgezet tegen vertrekgeneidheid

Coëfficiënten					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-5,620	,329		17,108	,000
Arbeidssatisfactie	-,995	,157	-,461	-6,322	,000

a. Dependent Variable: Vertrekgeneidheid

Stap 4: Alle determinanten inclusief arbeidssatisfactie afgezet tegen vertrekgenigheid

Coëfficiënten					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,014	,071		,200	,841
Organisatieverblijftijd	,020	,007	,204	2,856	,005
Salaris	-,189	,119	-,122	-1,589	,114
Carrièreontwikkeling	-,254	,118	-,176	-1,248	,033
Digitalisering	,017	,007	-,164	-2,304	,023
Arbeidssatisfactie	-,729	,192	-,341	-3,795	,000

a. Dependent Variable: Vertrekgenigheid

Bijlage 5: Vragenlijst

SURVEY AFSTUDEERONDERZOEK MSC PUBLIC MANAGEMENT R.G. SAUVEUR

Beste Respondent,

Allereerst bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. Dit is een niet commercieel afstudeeronderzoek uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit te Rotterdam in het kader van mijn masterscriptie. Hierbij garandeer ik dat uw gegevens volstrekt anoniem verwerkt zullen worden, dus ik zal nooit gegevens over individuen publiceren. Ook zullen gegevens onder geen enkele voorwaarde worden verstrekt aan derden.

De vragenlijst neemt hoogstens 15 minuten van uw tijd in beslag. Heeft u vragen of opmerkingen? Aan het einde van de vragenlijst vindt u hiervoor ruimte. Voor meer informatie of vragen over dit onderzoek, kunt u ook altijd contact met mij opnemen via 436971rs@student.eur.nl of Ruben.Sauveur@hiemstraendevries.nl

Met vriendelijke groet,

Ruben Sauveur

Voor het beantwoorden van onderstaande vragen is het van belang dat de beschreven concepten voor u als respondent duidelijk zijn. Hieronder volgt daarom een korte uitleg over de begrippen ICT en Automatisering zoals deze worden meegenomen binnen dit onderzoek.

ICT: Onder ICT wordt het gebruik van 'gewone' kantoorautomatisering verstaan. Denk hierbij aan 'Office'-achtige toepassingen of communicatietoepassingen zoals internet en email. ICT is een containerbegrip, dat betrekking heeft op zowel de apparaten waarin digitale technologie is ingebouwd als de programma's die op computers draaien.

Automatisering: Onder automatisering verstaat men de versimpeling van applicaties waarin administratieve taken worden uitgevoerd en gegevens worden verwerkt. Voorbeelden zijn softwarepakketten die administratief werk, zoals het verzamelen en afhandelen van facturen, (grotendeels) automatisch afhandelen, maar ook meer specialistische software zoals ERP-software, CAD/CAM of het gebruik van robotisering (RPA) binnen deze systemen. Met RPA (Robotic Process Automation) worden de handelingen geautomatiseerd die medewerkers verrichten om de applicaties en systemen te gebruiken om gegevens te verwerken. Daarnaast kan een software robot ook acties uitvoeren. Op basis van opgehaalde informatie en ingebouwde logica, kan hij een status veranderen, berekeningen maken, een ander proces in gang zetten, een communicatie versturen, etc.

Hoeveel uur per week maakt u gebruik van...

0 6 12 18 24 30 36 42 48 54 60

ICT


A horizontal slider bar with a blue vertical marker. The bar is divided into 10 segments of 6 units each. The marker is positioned at the 4th segment, representing 24 hours per week.

ICT	24
-----	----

Hoeveel uur per week maakt u gebruik van...

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Automatiseringssystemen


A horizontal slider bar with a blue vertical marker. The bar is divided into 10 segments of 10 units each. The marker is positioned at the 4th segment, representing 40 hours per week.

Automatiseringssystemen	40
-------------------------	----

Wat is uw gebruik van ICT in verhouding tot uw totale werktijd?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

In percentages (%)


A horizontal slider bar with a blue vertical marker. The bar is divided into 10 segments of 10% each. The marker is positioned at the 4th segment, representing 40% of total working time.

In percentages (%)	40
--------------------	----

Wat is uw gebruik van automatiseringssystemen in verhouding tot uw totale werktijd?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

In percentages (%)

A horizontal slider bar with a blue vertical marker. The bar is divided into 10 segments of 10% each. The marker is positioned at the 4th segment, representing 40% of total working time.

In percentages (%)	40
--------------------	----

Ik vind mijzelf vaardig in het omgaan met computers en digitale hulpmiddelen.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Ik ben in staat programma's waar ik mee werk naar mijn voorkeuren in te stellen.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Het kost mij relatief weinig moeite om met de ICT waar ik mee werk aanpassingen door te voeren.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Ik weet hoe ik met foutmeldingen en storingen van ICT applicaties moet omgaan.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Ik word regelmatig geconfronteerd met situaties waarmee mijn ict niet voldoet aan de eisen die mijn werk aan mij stelt.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Ik vind de programmatuur waarmee ik werk inflexibel.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Als ik onvolkomenheden tegenkom in programma's weet ik bij wie ik moet zijn om het aan te passen.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Als ik problemen ervaar met ICT-applicaties word ik geholpen door collega's.

- Helemaal mee eens
- Enigszins mee eens
- Noch eens noch oneens
- Enigszins mee oneens
- Helemaal niet mee eens

Technologieën als internet en mobiele telefonie hebben de wereld verbeterd.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Computerkennis wordt in onze maatschappij overgewaardeerd.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Je telt tegenwoordig alleen mee als je over computers kunt meepraten.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Ik voel me een buitenstaander als ik betrokken raak in een gesprek over computers.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Ik kan me altijd goed mengen in een gesprek over computers.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Ik ben bang dat ik in de toekomst niet mee kan komen door al die ontwikkelingen op het gebied van computers.

- Helemaal mee eens
- Enigszins mee eens
- Noch eens noch oneens
- Enigszins mee oneens
- Helemaal niet mee eens

In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen over uw directe leidinggevende?

	Helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee oneens	Helemaal niet mee eens
Mijn directe leidinggevende zorgt ervoor dat individuele medewerkers goede ontwikkelingsmogelijkheden hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn directe leidinggevende geeft hoge prioriteit aan werktevredenheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn directe leidinggevende is goed in het plannen van werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn directe leidinggevende is goed in het oplossen van conflicten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beantwoordt u alstublieft de volgende vragen over de sociale ondersteuning van uw directe leidinggevende.

	Helemaal niet mee eens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Mijn directe leidinggevende is in staat om mijn werk en de resultaten daarvan op waarde te schatten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn directe leidinggevende geeft vaak een mening over mijn werkzaamheden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn directe leidinggevende geeft mij vaak ondersteunend advies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Is uw leidinggevende in het algemeen bereid om u te helpen bij de uitvoering van uw taken?

	Ik vind dat hij of zij...					
	1	2	3	4	5	
Weinig bereid is om mij te helpen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zeer bereid is om mij te helpen

Hoe tevreden bent u met uw salaris in verhouding tot uw eigen inkomensbehoefte?

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

Hoe tevreden bent u met uw salaris gezien de salariering van andere vergelijkbare beroepen?

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

Hoe tevreden bent u met uw salaris gezien de salariëring van ambtenaren in andere gemeenten?

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

Hieronder volgt een aantal stellingen. Vink het vakje aan dat het beste uw mening weergeeft.

	Helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee oneens	Helemaal niet mee eens
Vereist uw werk dat u het initiatief neemt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heeft u de mogelijkheid om door uw werk nieuwe dingen te leren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunt u uw vaardigheden en expertise in uw werk gebruiken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heeft u gevarieerd werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hieronder volgt een aantal stellingen over carrièreperspectief. Vink het vakje aan dat het beste uw mening weergeeft.

	Helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee oneens	Helemaal niet mee eens
Ik verwacht dat ik binnen enkele jaren in deze organisatie een hogere functie zal hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb binnen deze organisatie goede vooruitzichten op promotie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik verwacht binnen deze organisatie een goede carrière te kunnen maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hoe tevreden bent u met uw werkvooruitzichten?

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

Hoe tevreden bent u met de fysieke arbeidsomstandigheden?

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

Hoe tevreden bent u over de inhoud van het werk?

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

Hoe tevreden bent u met de manier waarop uw bekwaamheden worden benut?

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

Hoe tevreden bent u met de mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van het werk?

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

Hoe tevreden bent u over het resultaat van uw werk?

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

Hoe tevreden bent u met uw werk als geheel, alles bij elkaar genomen?

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

Ik vertrek zodra ik een betere baan kan vinden.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Ik ben actief op zoek naar een baan buiten mijn huidige organisatie.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Ik ben er serieus over na aan het denken om mijn baan op te zeggen.

- Helemaal mee eens
 - Enigszins mee eens
 - Noch eens noch oneens
 - Enigszins mee oneens
 - Helemaal niet mee eens
-

Ik denk er vaak over na om te stoppen met werken bij mijn huidige werkgever.

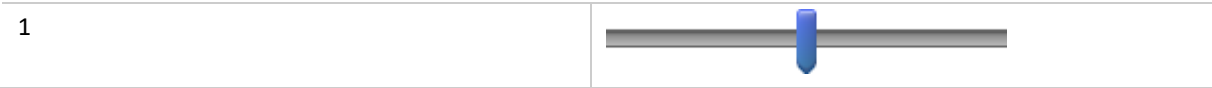
- Helemaal mee eens
- Enigszins mee eens
- Noch eens noch oneens
- Enigszins mee oneens
- Helemaal niet mee eens

Ik denk dat ik over vijf jaar nog steeds bij mijn huidige organisatie zal werken.

- Helemaal mee eens
- Enigszins mee eens
- Noch eens noch oneens
- Enigszins mee oneens
- Helemaal niet mee eens

Hoe vaak heeft u er in de afgelopen maanden over gedacht om uw huidige baan op te zeggen?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



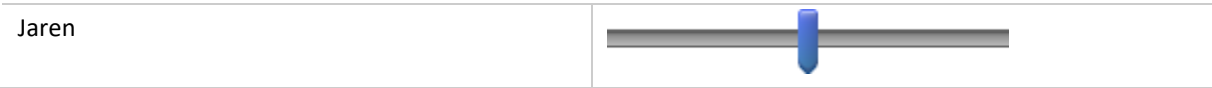
Bij welke gemeente bent u werkzaam?

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Anders

Hoelang bent u werkzaam bij u huidige werkgever?

0 6 12 18 24 30 36 42 48 54 60



Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

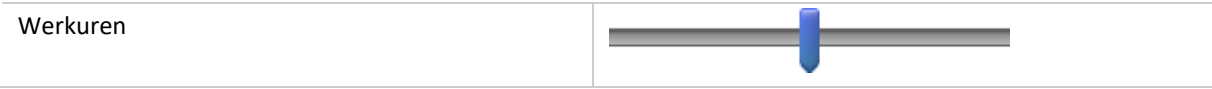
- Basisonderwijs
- Lager/ voorbereidend beroepsonderwijs (lbo/ vmbo)
- Hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo)
- Voorbereiden wetenschappelijk onderwijs (vwo)
- Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
- Hoger beroepsonderwijs (hbo)
- Wetenschappelijk onderwijs (wo)

Wat is uw huidige functie?

Sinds welk jaar bent actief in uw huidige functie?

Hoeveel uur werkt u per week?

0 6 12 18 24 30 36 42 48 54 60



Wat voor dienstverband heeft u?

- Vast dienstverband
- Tijdelijk dienstverband