

# Goal-setting in de publieke sector: ga *jij* de uitdaging aan?

*Een onderzoek naar de invloed van goal-setting op de binding van jonge ambtenaren en de rol die de leidinggevende hierbij inneemt*



**C. E. Muusse**  
Studentnummer: 335036

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Opleiding Bestuurskunde  
Master Arbeid, Organisatie en Management  
Eerste lezer: Dr. S. M. Groeneveld  
Tweede lezer: Prof. dr. A. J. Steijn  
Augustus 2011

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
*Directie Arbeidszaken Publieke Sector*  
Stagebegeleiders: Dr. T. E. van der Lei & drs. J. Buljac.

## Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek. In februari 2011 begon ik aan mijn afstudeerperiode bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ik had een uitdagend doel voor ogen: het schrijven van een scriptie voor de Master Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ondanks dat ik nog niet goed wist wat er de komende maanden op mijn pad zou komen had ik het gevoel dat de lat hoog lag. Samen met Sandra Groeneveld, mijn scriptiebegeleidster vanuit de universiteit, deelde ik mijn einddoel op in tussentijdse doelen. Op deze manier werd het overzichtelijk wat er van mij werd verwacht om mijn einddoel te kunnen behalen. De drijfveren die in de conclusies van het onderhavig onderzoek naar voren komen, zijn voor mij goed herkenbaar omdat deze ook van toepassing zijn op mijn eigen afstudeerperiode. Mijn eerste dankwoord gaat dan ook uit naar Sandra Groeneveld. Ik wil haar bedanken voor het vertrouwen dat ze mij gaf, als ook voor het beantwoorden van al mijn vragen en de nuttige feedback. Daarnaast wil ik ook Bram Steijn (tweede lezer) bedanken voor zijn suggesties en opmerkingen ter verbetering van de kwaliteit van mijn scriptie.

Het was een uitgelezen kans om op het ministerie werkzaam te zijn en bij het Slimmernetwerk (Slimmernetwerk, 2011) de gelegenheid te krijgen voor ‘mijn eigen’ Doetank: Jongeren aan Zet! Het is een mooie manier om wetenschap en praktijk met elkaar te verbinden als ook om kennis samen te brengen en te verspreiden. Ik wil graag van de gelegenheid gebruik maken om ook hier een aantal mensen te bedanken. Om te beginnen wil ik graag mijn scriptiebegeleiders Telli van der Lei en Jelena Buljac bedanken voor hun begeleiding gedurende het scriptietraject. Daarnaast wil ik ook Dick Hagoort, Lotte Nijland en Roelant van Zevenbergen bedanken voor hun feedback. Evenzo mijn andere collega's voor de leuke tijd bij AAMEA en hun interesse in het verloop van mijn onderzoek. De resultaten van mijn onderzoek zijn voor een groot deel gebaseerd op interviews met jonge ambtenaren en leidinggevendenden. Graag wil ik via deze weg alle 23 respondenten bedanken voor hun waardevolle en inspirerende gesprekken.

Tot slot wil ik familie en vrienden bedanken voor hun betrokkenheid, steun en interesse, niet alleen gedurende mijn scriptie, maar tijdens mijn gehele studietijd. Ik kijk terug op een zeer leerzame periode én op twee mooie jaren in een voor mij nieuwe stad: Rotterdam!

Veel leesplezier!

Claire Muusse

Rotterdam, augustus 2011

## **Managementsamenvatting**

### *Aanleiding*

De arbeidsmarkt in de publieke sector is volop in ontwikkeling (Ministerie van BZK, 2010h:3). Nederland ontgroent (Ministerie van BZK, 2010f), maar tegelijkertijd vergrijst Nederland ook. Door de vergrijzing zullen veel ouderen uit het arbeidsproces stromen. Naast deze ontwikkelingen vragen ook de bezuinigingen, die naar aanleiding van de recessie en versterkt door de crisis op de financiële markten zijn ingezet, om een beter presterende overheid (Regeerakkoord VVD-CDA, 2010). Deze ontwikkelingen te samen zorgen voor uitdagingen op de arbeidsmarkt. Het is immers belangrijk om als overheidsorganisatie ook in de toekomst over voldoende gekwalificeerd personeel te beschikken.

### *Probleemstelling & Onderzoeksopzet*

Uit eerder onderzoek naar jonge ambtenaren is naar voren gekomen dat de inhoud van het werk, het gebrek aan loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf belangrijke vertrekmotieven zijn voor jonge werknemers (Ministerie van BZK, 2008:27). Daarnaast blijkt uit de literatuur dat jonge werknemers zijn te boeien door een resultaatgerichte werkwijze (De Ruig et al., 2008). Met deze motieven dient rekening gehouden te worden wil men jonge ambtenaren kunnen binden. Er zijn diverse theorieën die de motivatie van werknemers kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek is gekozen voor de goal-setting theorie. De theorie is in de jaren 70 ontstaan en verder uitontwikkeld tot de goal-setting theorie in 1990 (Latham, 2007:53). De goal-setting theorie kan als de meest belangrijke motivatietheorie van dit moment worden gezien (Perry, Mesch en Paarlberg, 2006). Kerngedachte achter deze theorie is dat specifieke en uitdagende doelen tot meer gemotiveerde mensen en betere prestaties leiden dan gemakkelijke, vage en abstracte doelen zoals 'doe je best' (Locke en Latham, 2002). Goal-setting kan hiermee mogelijk inspelen op wensen en behoeften van jonge ambtenaren waardoor het werk als uitdagend wordt ervaren en de mogelijkheid ontstaat resultaatgericht te werken, waardoor de gewenste binding kan worden vergroot.

Ook de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf, wordt als één van de belangrijkste vertrekmotieven van jongeren gezien. Dit is interessant, omdat juist de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij de vertaling van het HRM-beleid van de organisatie naar zijn werknemers toe (Purcell en Hutchinson, 2007). Zo kan de leidinggevende de werknemer ondersteunen bij het opstellen van doelen en de werknemer feedback geven.

Deze bevindingen resulteren in de volgende onderzoeksvraag:

*In hoeverre en op welke wijze is goal-setting van invloed op de binding van jonge ambtenaren en wat is hierbij de rol van de leidinggevende?*

Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag vormt literatuurstudie de basis. Ten eerste is stilgestaan bij de binding van jonge ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. Om jonge ambtenaren te kunnen binden moet er immers eerst duidelijkheid zijn over de motieven van jonge ambtenaren om voor de overheid te werken. Ten tweede is ingegaan op de theoretische aspecten rondom goal-setting. Begrippen als goal specificity (specifieke doelen), goal difficulty (complexe, uitdagende doelen) en self-efficacy (het vertrouwen dat het individu heeft in zijn eigen kunnen) passeren hier de revue. Uit de literatuur komt daarnaast naar voren dat feedback (het laat de werknemer zijn voortgang zien in relatie tot het gestelde doel) en red tape (eventuele procedurele beperkingen) mogelijk van invloed kunnen zijn op het effect dat goal-setting heeft op de binding van jonge ambtenaren. Tot slot is ingezoomd op de transactionele leiderschapsstijl (deze is gebaseerd op een ruilrelatie tussen leidinggevende en werknemer) en de transformationele leiderschapsstijl (gericht op het vergroten van de betrokkenheid van werknemers).

#### Onderzoeksmethode

In dit onderzoek worden jonge ambtenaren (tot en met 34 jaar) onderzocht in de drie hoofdsectoren: het Openbaar Bestuur, Onderwijs & Wetenschap en in de sector Veiligheid. De focus in het onderzoek ligt op het Openbaar Bestuur. Enerzijds omdat het binnen de directe beïnvloedingssfeer van Binnenlandse Zaken interessant is om te focussen op het Openbaar Bestuur, anderzijds is het vanwege het tijdsbestek goed om het onderzoek hier af te bakenen. In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van een drietal onderzoeksmethoden te weten: vragenlijsten (data uit de Personeels- en Mobiliteitsonderzoeken (POMO) gedaan in 2006, 2008 en in 2010), interviews en een inhoudsanalyse van het personeelsbeleid. Om een betrouwbaar beeld te kunnen geven van de groep jonge ambtenaren is er voor gekozen twee leeftijdscategorieën uit POMO mee te nemen in het onderzoek te weten: 24 jaar of jonger en 25 tot en met 34 jaar.

#### Onderzoeksresultaten & conclusies

Dit onderzoek heeft laten zien dat goal-setting een positieve bijdrage kan leveren aan de binding van jonge ambtenaren. Hieronder zullen kort de resultaten worden besproken maar is met name aandacht voor de voorwaarden waaraan moet worden voldaan wil goal-setting een positieve bijdrage kunnen leveren aan de binding van jonge ambtenaren.

Om te beginnen is het goed om op te merken dat in het Openbaar Bestuur al diverse elementen van goal-setting aanwezig zijn. Om zicht te krijgen op goal-setting in het personeelsbeleid diende het functioneringsgesprek als basis. In deze gesprekken worden afspraken gemaakt voor de komende periode ten aanzien van werkzaamheden, resultaten, tijd en middelen. De POMO resultaten laten zien dat een groot deel van de jonge ambtenaren weliswaar met hun leidinggevende over diverse onderwerpen praat, maar dat slechts de helft van deze jonge ambtenaren ook concrete afspraken maakt. Ondanks dat het in het personeelsbeleid wordt voorgeschreven blijkt het dus nog in onvoldoende mate toegepast te worden. Het maken van concrete afspraken die zo specifiek mogelijk worden geformuleerd kan worden opgevat als goal specificity. In het gesprek wordt ook teruggekeken op de gemaakte afspraken. Het bespreken van deze afspraken impliceert het geven van feedback.

Om jonge ambtenaren te kunnen binden is het ten eerste belangrijk dat doelen *specifieker* worden geformuleerd. De interviewresultaten hebben laten zien dat doelen nog onvoldoende concreet zijn geformuleerd, maar dat jonge werknemers duidelijk de behoefte hebben aan specifieke doelen. Hoe specifiek afspraken worden gemaakt, hoe meer de jonge werknemers het gevoel hebben naar een *uitdagend* doel toe te werken. Ten tweede is het belangrijk dat de *leidinggevende de jonge werknemer het vertrouwen* geeft dat hij het gestelde doel kan behalen. Jonge ambtenaren die het vertrouwen hebben van hun leidinggevende een uitdagende opdracht aan te kunnen, zijn extra gedreven het doel te bereiken. Het vertrouwen dat een jonge werknemer ontvangt van zijn leidinggevende als ook de ervaringen die de jonge werknemer opdoet draagt ertoe bij dat zijn *self-efficacy* wordt vergroot.

Ten derde is voldoende ruimte en aandacht voor *feedback* essentieel. Enerzijds blijkt uit de interviewresultaten dat jonge ambtenaren doelgericht willen gaan werken zodat ze kunnen worden beoordeeld op het resultaat. Om jongeren te kunnen beoordelen op het resultaat is het belangrijk dat jonge werknemers tussentijds feedback ontvangen over hun voortgang. Uit de interviewresultaten blijkt dat feedback, met name vanuit de leidinggevende, al in zekere mate aanwezig is. In een formeel gesprek blijken de leidinggevende en de werknemer ook terug te kijken op de gemaakte afspraken. Ondanks dat er stil wordt gestaan bij het al dan niet behalen van doelen zit het nog te weinig in de cultuur van de organisatie om werknemers hier strengen op af te rekenen. Feedback blijkt nu met name op de inhoud te zijn gericht maar anderzijds zien jonge ambtenaren feedback ook als een fundamenteel onderdeel van hun eigen ontwikkeling. Jonge werknemers zouden dan ook graag meer persoonlijke feedback ontvangen.

Uit het onderzoek komt daarnaast naar voren dat jonge ambtenaren niet het idee hebben dat *red tape* ze hinderlijk beperkt bij het formuleren dan wel behalen van hun doelstellingen. De procedurele beperkingen kunnen echter op termijn wel van invloed zijn op de motivatie van

jonge ambtenaren. Dit kan een negatieve uitwerking hebben op de binding die jonge ambtenaren met de organisatie hebben.

Tot slot blijkt dat een leidinggevende met een *transactionele leiderschapsstijl* in combinatie met een *transformationele stijl* van leidinggevenen elkaar met betrekking tot goal-setting kunnen aanvullen. Om jonge ambtenaren te kunnen binden is een transactionele stijl van leidinggeven in combinatie met een transformationele stijl van leidinggeven noodzakelijk. De jonge werknemers willen meer resultaatgericht gaan werken hetgeen vraagt om een transactionele stijl van leidinggeven. Hierbij is het belangrijk dat de leidinggevende en de jonge werknemer duidelijke afspraken maken over de te behalen doelen. Daarnaast wordt van de leidinggevende verwacht dat hij de jonge ambtenaar motiveert om de afgesproken doelen te behalen, maar indien nodig ook tussentijds bijstuurt. Bij het stellen van doelen hoort ook het ontvangen van feedback. Een leidinggevende met een transactionele stijl van leidinggeven geeft voornamelijk feedback op de inhoud terwijl een leidinggevende met een transformationele stijl van leidinggeven meer aandacht heeft voor persoonlijke feedback. Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl staat daarnaast meer stil bij de lange termijn potentie van de werknemer in tegenstelling tot een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl.

#### Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van resultaten uit het onderzoek kunnen een drietal aanbevelingen worden gedaan.

- *Maak meetbare resultaatafspraken onderdeel van resultaatgericht werken*

Uit dit onderzoek blijkt dat de jonge werknemers graag duidelijk voor ogen willen hebben wat er van hen wordt verwacht. In het huidige functioneringsgesprek worden er al werk- en resultaatafspraken gemaakt, het verdient echter aanbeveling deze afspraken specifiek te formuleren. Om doelen specifiek te kunnen formuleren kan gebruik worden gemaakt van de SMART methodiek (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden). Het is goed als elke ambtenaar helder heeft welke resultaten hij moet leveren om bij te kunnen dragen aan de organisatiedoelstellingen. Om ervoor te zorgen dat er daadwerkelijk op resultaat wordt gestuurd is het belangrijk dat er ook tussentijds regelmatig stil wordt gestaan bij de voortgang.

- *Individualisering van loopbanen: denk in termen van ontwikkeling!*

Om als organisatie aantrekkelijk te blijven voor jonge werknemers verdient het aanbeveling het loopbaanbeleid zo in te vullen dat het is gericht op ontwikkeling en groeiperspectief. Door te denken in termen van functieniveaus en carrièreladders wordt het mogelijk loopbanen te individualiseren. Het gaat dan om een model waarbij functies op verschillende niveaus kunnen worden uitgevoerd al naar gelang de ontwikkeling van de werknemer. Universiteiten maken hier in hun loopbaanbeleid al gebruik van. De groei van de werknemers wordt

gemeten door te kijken in welke mate is voldaan aan het eigen functieprofiel van de werknemer en het hoger gelegen functieprofiel (Erasmus Universiteit, 2009). Met de werknemer dienen specifieke afspraken gemaakt te worden over welke kennis, inzichten, vaardigheden en competenties (Erasmus Universiteit, 2009) de werknemer moet hebben ontwikkeld om naar een andere positie door te kunnen groeien. Het is afhankelijk van het persoonlijke groeipad van de werknemer in welke termijn deze wil doorgroeien naar een volgend functieniveau en de daarbij behorende schaal (hier is verstandig hier wel richtlijnen voor te formuleren). De werknemer wordt door deze werkwijze uitgedaagd om zich te blijven ontwikkelen. Het is goed om ook op te merken dat met deze aanpak het aantal lagen in de organisatie gereduceerd kan worden.

- *Besteed meer aandacht aan feedback*

Jonge werknemers blijken veel waarde te hechten aan feedback, zoals in het onderzoek naar voren komt. Uit de interviewresultaten blijkt dat feedback met name vanuit de leidinggevende komt en nog te weinig van andere collega's. Het verdient aanbeveling dat de jonge ambtenaar ook andere mensen uit zijn werkomgeving vraagt of ze feedback willen geven op zijn functioneren. Vanuit het perspectief om meer resultaatgericht te willen gaan werken is het belangrijk dat werknemers niet alleen feedback ontvangen van hun leidinggevende maar ook van andere collega's. Dit kunnen directe collega's zijn maar ook mensen die vanuit een andere rol met de werknemer te maken hebben. Deze vorm van feedback geven wordt ook wel 360 graden feedback genoemd.

# Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	10
1.1. Uitgangspositie .....	10
1.2. Probleemstelling .....	12
1.3. Onderzoeksafbakening & onderzoeksmethoden.....	14
1.4. Maatschappelijke & Wetenschappelijke relevantie .....	14
1.5. Leeswijzer .....	15
2. Theoretisch kader .....	16
2.1. Binden van jonge ambtenaren.....	16
2.1.1. Arbeidsmotieven jonge ambtenaren .....	16
2.1.2. Vertrekintentie .....	18
2.1.3. Commitment .....	19
2.1.4. Conclusie .....	20
2.2. Goal-setting.....	20
2.2.1. Goal-setting en haar determinanten .....	21
2.2.2. Self-efficacy.....	22
2.2.3. Moderators van goal-setting .....	22
2.2.4. Conclusie .....	24
2.3. Leiderschapsstijlen.....	24
2.3.1. Transactionele leiderschapsstijl.....	24
2.3.2. Transformationele leiderschapsstijl .....	25
2.3.3. Effecten van leiderschapsstijlen op goal-setting.....	25
2.3.4. Conclusie .....	27
2.4. Conceptueel model.....	27
3. Methoden.....	31
3.1. Kwantitatief onderzoek: POMO .....	31
3.2. Kwalitatief onderzoek: Interviews .....	34
3.3. Operationalisering.....	36
3.3.1. Operationalisering in POMO.....	36
3.3.2. Operationalisering in interviews.....	42
4. Push & Pull factoren jonge ambtenaren .....	46
4.1. Pull factoren jonge ambtenaren.....	46
4.2. Push factoren jonge ambtenaren .....	51
4.3. Naar welke sector stromen jonge ambtenaren uit? .....	57
4.4. Conclusie.....	58
5. Goal-setting in het personeelsbeleid.....	60
5.1. Goal-setting in het personeelsbeleid van het Openbaar Bestuur.....	60
5.2. Goal-setting volgens werknemers .....	63
5.2.1. Onderwerpen in gesprekken met uw leidinggevende .....	64
5.2.2. Realistische resultaatafspraken.....	67
5.2.3. Tevredenheid gesprekken .....	67
5.3. Conclusie.....	68
6. Goal-setting, binding en de rol van de leidinggevende .....	69
6.1. Commitment & binding: een eerste kwantitatieve analyse.....	69
6.2. Goal specificity .....	71
6.3. Goal difficulty .....	73
6.4. Self-efficacy .....	75
6.5. Feedback .....	76
6.6. Red Tape .....	78
6.7. De rol van de leidinggevende.....	80
6.8. Samenspel van factoren .....	82
6.9. Conclusie.....	83



7. Conclusies en aanbevelingen.....	87
7.1. Samenvatting van de belangrijkste bevindingen.....	87
7.1.1. Deelvraag 1.....	87
7.1.2. Deelvraag 2.....	88
7.1.3. Deelvraag 3.....	89
7.1.4. Deelvraag 4.....	90
7.2. Conclusie.....	90
7.3. Aanbevelingen voor de praktijk.....	91
7.4. Discussie .....	94
7.4.1. Reflectie op het theoretisch kader.....	94
7.4.2. Beperkingen van het onderzoek.....	96
7.5. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	97
Literatuurlijst.....	99
Bijlage 1: Respondenten interviews .....	103
Bijlage 2: Correlatiematrix.....	104
Bijlage 3: Topiclist interviews .....	105
Bijlage 4: Push & Pull motieven 2010-2008-2006.....	109
Bijlage 5: Onderwerpen in gesprekken met leidinggevende al dan niet besproken 2010.....	115

## **1. Inleiding**

Dit eerste hoofdstuk start met een beschrijving van de aanleiding van het onderzoek. Hierbij wordt gekeken welke ontwikkelingen zich de afgelopen jaren hebben afgespeeld en tot welke knelpunten dit heeft geleid in de publieke sector. Op basis van deze bevindingen zal de probleemstelling worden geformuleerd, deze omvat de doel- en vraagstelling van het onderzoek. Vervolgens wordt kort stilgestaan bij de afbakening van het onderzoek en de te gebruiken onderzoeksmethoden. Daarna zal de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek worden besproken. Dit hoofdstuk sluit af met een leeswijzer.

### **1.1. Uitgangspositie**

De arbeidsmarkt in de publieke sector is volop in ontwikkeling (Ministerie van BZK, 2010h:3). Nederland ontgroent, wat betekent dat het aandeel jongeren in de Nederlandse beroepsbevolking afneemt (Ministerie van BZK, 2010f), maar daarnaast vergrijst Nederland ook. Door de vergrijzing zullen veel ouderen uit het arbeidsproces stromen. Met als gevolg dat richting 2020 zeven van de tien werknemers die nu bij de overheid werkt is vertrokken (Ministerie van BZK, 2010c:7). Van deze zeven mensen gaan er drie met pensioen en vier vinden een andere baan buiten de publieke sector (Ministerie van BZK, 2010c:7). Dit houdt in dat er de komende tien jaar alleen al 275.000 mensen met pensioen gaan (Ministerie van BZK, 2010c:8). Veel kennis en ervaring zal door de uitstroom van deze ambtenaren verloren gaan. Door de ontgroening daalt het aanbod van jongeren op de arbeidsmarkt. Dit leidt ertoe dat de concurrentie tussen werkgevers toeneemt om jongeren naar hun organisatie toe te trekken. Er is daarbij niet alleen sprake van een concurrentie tussen publieke sector werkgevers maar ook moet er steeds harder geconcurrereerd worden met het bedrijfsleven (Ministerie van BZK, 2010c). Geconstateerd kan worden dat het een lastige opgave wordt om voldoende mensen met de juiste bekwaamheden terug te krijgen (Ministerie van BZK, 2010c: 10). Maar naast deze ontwikkelingen krabbelt Nederland ook uit het diepe dal van de ergste economische crisis sinds de jaren dertig (Ministerie van BZK, 2010h:3). Door de crisis is de overheidsschuld sterk opgelopen met als gevolg dat de overheid dit tekort de komende jaren moet zien te reduceren. Er moet dan ook flink bezuinigd worden om de overheidsuitgaven weer op orde te krijgen (Ministerie van BZK, 2010h:3).

Deze ontwikkelingen te samen zorgen voor uitdagingen op de arbeidsmarkt. Het is immers belangrijk om als overheidsorganisatie ook in de toekomst over voldoende gekwalificeerd personeel te beschikken. Vragen die opkomen zijn dan: Hoe kun je bij een afnemende groei van het arbeidsaanbod voldoende en de juiste mensen vinden? En hoe zorg je er voor dat jonge mensen voor je (blijven) werken? (Ministerie van BZK, 2010c:10).

De huidige situatie staat in contrast met de arbeidsmarkt in 2008. In 2008 bracht het Ministerie van BZK nog een rapport uit met de titel 'Jong & Gewild' (Ministerie van BZK, 2008). Dit ter ere van het tienjarig bestaan van het Rijkstraineeprogramma. Doel van het rapport 'Jong & Gewild' was inzicht te geven in de stand van zaken en beweegredenen van jongeren bij het zoeken naar en het accepteren en beëindigen van banen. Het rapport gaf tevens handreikingen aan overheidswerkgevers om meer jongeren binnen te halen en te behouden (Rijksoverheid, 2008). Deze groep is immers de basis voor de toekomst en brengt vitaliteit, nieuwe ideeën en vaardigheden mee (Ministerie van BZK, 2008:43). Het personeelsbestand in het Openbaar Bestuur is sterk vergrijsd. Zo blijkt dat 54% van de werknemers 45 jaar of ouder is en daarentegen maar 18% van de werknemers jonger dan 35 jaar. In de marktsector is 36% van de werknemers jonger dan 35 jaar (Ministerie van BZK, 2010b:9). Maar helaas zijn ook de jongeren de dupe van de reorganisaties en bezuinigingen. Zo zijn er minder vacatures binnen de rijksoverheid en ook in het aantal traineeships is flink gekort. Jaarlijks melden een groot aantal mensen zich aan voor het Rijkstraineeprogramma maar helaas zijn er steeds minder plekken beschikbaar. Er lijkt dus sprake te zijn van een overschot in plaats van een tekort aan jonge ambtenaren dat bij de overheid wil werken. Een Rijkstraineé krijgt de kans veel ervaring op te doen binnen diverse (deel) projecten op verschillende plaatsen binnen de rijksoverheid (Rijksoverheid, 2011a). Was er in 2009 nog plek voor 169 trainees, in 2011 hebben de ministeries samen nog 88 plekken beschikbaar (RePublic, 2011). Tevens worden jongeren vaak aangenomen op basis van tijdelijke contracten en verlaten vaak als eersten de organisatie vanwege het last in- first out principe. Het groener maken van het Openbaar Bestuur wordt hiermee tegengewerkt (Ministerie van BZK, 2008:43).

In het onderzoek van De Ruig, Kempen en Engelen (2008) met als titel: 'Ambtenaren van de Toekomst' zijn kenmerken, drijfveren en motieven van toekomstige ambtenaren onderzocht. Zo wordt er verwacht dat ambtenaren van de toekomst met name zijn te boeien met een resultaatgerichte werkwijze. Kernwoorden voor deze jonge ambtenaren zijn flexibel, resultaatgericht, creatief, communicatief en goed overweg kunnen met ICT (De Ruig et al., 2008:17). Uit eerder onderzoek naar jonge ambtenaren weten we dat de inhoud van het werk het belangrijkste motief is om naar de organisatie toe te trekken (pull motieven). Daarnaast zijn zelfstandigheid en verantwoordelijkheid belangrijke aanvaardingsmotieven voor instromende jongeren (Ministerie van BZK, 2008:17). Uit de vertrekmotieven (push motieven) voor uitstromende jongeren blijkt dat de inhoud van het werk ook het belangrijkste motief is voor jongeren om de organisatie te verlaten. Andere belangrijke motieven om de organisatie te verlaten zijn het gebrek aan loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf (Ministerie van BZK, 2008:27). Er wordt ook wel gezegd dat jonge werknemers opzoek gaan naar een andere baan op het moment dat het werk niet meer interessant voor hen is (Dissel, 2010). Uit recent onderzoek van Buurman (2011)

blijkt dat de arbeidsmotivatie van ambtenaren door de tijd heen verandert. Deze arbeidsmotivatie kan veranderen door de ervaringen die de ambtenaar in de loop der jaren opdoet. Hierdoor kan het zijn dat de ambtenaar ontdekt dat het werk dat hij verricht anders is dan wat hij voor ogen had bij de start van het dienstverband. Hetgeen effect kan hebben op zijn motivatie en de beslissingen die de ambtenaar vervolgens maakt (Buurman, 2011). Deze bevindingen zorgen voor een bruggetje naar de volgende paragraaf waarin de probleemstelling centraal staat.

## **1.2. Probleemstelling**

Ondanks dat er steeds meer bekend is over jongeren en hun arbeidsmotivatie, zij er ook blinde vlekken in het onderzoek. Zoals net duidelijk is geworden, is voor jonge werknemers de inhoud van het werk een reden om de organisatie te verlaten als ook het gebrek aan loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf. Daarnaast blijkt dat jonge werknemers zijn te boeien door een resultaatgerichte werkwijze. Met deze motieven dient rekening gehouden te worden wil men jonge ambtenaren kunnen binden. Er zijn diverse theorieën die de motivatie van werknemers kunnen beïnvloeden. Dit onderzoek wil graag vooruitkijken en het is dan ook belangrijk een actuele HRM theorie te bestuderen. Er is daarom gekozen voor de goal-setting theorie. De goal-setting theorie kan als de meest belangrijke motivatietheorie van dit moment worden gezien (Perry, Mesch en Paarlberg, 2006). De theorie, die in de jaren 70 is ontstaan, is grotendeels gebaseerd op de veronderstelling van Ryan (1970) dat actie en gedrag worden uitgelokt door het kiezen van bewuste doelen (Locke en Latham, 2002). Het onderzoek hieromtrent is verder uitontwikkeld tot de goal-setting theorie in 1990 (Latham, 2007:53). Hierin wordt gesteld dat specifieke en uitdagende doelen tot meer gemotiveerde mensen en betere prestaties leiden dan gemakkelijke, vage en abstracte doelen zoals ‘doe je best’ (Locke en Latham, 2002). Hieruit blijkt dan ook direct de meerwaarde van deze theorie, namelijk het stellen van doelen die in veel andere modellen ontbreekt. Goal-setting kan hiermee mogelijk inspelen op wensen en behoeften van jonge ambtenaren waardoor het werk als uitdagend wordt ervaren en de mogelijkheid ontstaat resultaatgericht te werken.

Ondanks dat de rol van de leidinggevende vaak onderbelicht is gebleven bij goal-setting, kan de leidinggevende de werknemer ondersteunen bij het opstellen van doelen en de werknemer feedback geven. Interessant is te zien dat de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf voor jongeren één van de belangrijke vertrekmotieven is. Dit terwijl juist de leidinggevende de vertaling kan maken van het HRM-beleid van de organisatie naar zijn werknemers toe (Purcell en Hutchinson, 2007). Om deze vertaling te maken zijn de gesprekken die er tussen leidinggevers en werknemers plaatsvinden een goed instrument. Deze gesprekken vormen een verbinding tussen de werkzaamheden van de werknemers, hun motivatie als ook het

resultaat dat dit oplevert (Steijn, 2009:196). Het is dus aantrekkelijk meer zicht te krijgen op de leiderschapsstijl van de leidinggevende.

De voorgaande probleemanalyse schetst de elementen die een rol kunnen spelen bij het binden van jonge ambtenaren. Zoals uit bovenstaande naar voren komt is het belangrijk om als overheidsorganisatie voldoende mensen met de juiste kwalificaties te binden, in plaats van deze werknemers uit te laten stromen naar een baan buiten de publieke sector. Ondanks dat binding hier in een groter perspectief wordt geplaatst, namelijk het binden van mensen aan de publieke sector (en dus niet per definitie aan een functie of organisatie) richt het onderhavig onderzoek zich met name op de invloed die goal-setting heeft op het binden van jonge werknemers aan de organisatie. Het is onvoldoende om alleen te focussen op goal-setting, ook de leidinggevende blijkt hierin een belangrijke schakel te zijn. Deze aspecten zijn leidend voor de doel- en vraagstelling van het onderzoek.

### *Doelstelling*

De doelstelling van dit onderzoek is zowel beschrijvend als verklarend. Het onderzoek wil inzicht krijgen in de arbeidsmotieven van jonge ambtenaren, maar daarnaast wil het onderzoek ook achterhalen in hoeverre en op welke wijze goal-setting van invloed is op de binding van jonge ambtenaren. Hierbij is het ook van belang naar de rol van de leidinggevende te kijken. Op basis van deze bevindingen is het mogelijk conclusies te trekken die leiden tot aanbevelingen, die aansluiten bij de wensen en behoeften van jonge ambtenaren.

### *Centrale onderzoeksvraag*

In hoeverre en op welke wijze is goal-setting van invloed op de binding van jonge ambtenaren en wat is hierbij de rol van de leidinggevende?

### *Deelvragen*

1. Welke push en pull motieven hebben jonge ambtenaren?
2. Op welke manier en in welke mate maakt het Openbaar Bestuur gebruik van goal-setting in haar personeelsbeleid?
3. In hoeverre en onder welke condities draagt goal-setting bij aan de binding van jonge ambtenaren?
4. Welke rol speelt de leidinggevende bij de binding van jonge ambtenaren?
5. Hoe kan de leidinggevende goal-setting toepassen met het oog op de binding van jonge ambtenaren?

### **1.3. Onderzoeksafbakening & onderzoeksmethoden**

In dit onderzoek wordt gefocust op jonge ambtenaren tot en met 34 jaar in de drie hoofdsectoren: Openbaar Bestuur, Onderwijs & Wetenschap en de sector Veiligheid. Onder het Openbaar Bestuur vallen Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen. De focus in het onderzoek ligt op het Openbaar Bestuur en de andere sectoren dienen ter vergelijking. Het Openbaar Bestuur ligt binnen de directe beïnvloedingsfeer van Binnenlandse Zaken, daarom is het interessant om hierop de focussen. Daarnaast is ook vanuit tijdsoverwegingen ervoor gekozen om het onderzoek hier af te bakenen.

In het onderzoek wordt ten eerste gebruik gemaakt van de Personeels- en Mobiliteitsonderzoeken (POMO) die gedaan zijn in 2006, 2008 en in 2010. Daarnaast wordt gebruikt gemaakt van een inhoudsanalyse van het personeelsbeleid (bestaand materiaal) en interviews met jonge ambtenaren en leidinggevendenden. Er worden hier zogenaamde ‘koppels’ geïnterviewd van een jonge ambtenaar en zijn leidinggevende. Er zijn diverse argumenten om voor deze interviewtechniek te kiezen maar voor nu is het voldoende om te noemen dat er op deze manier relaties gelegd kunnen worden tussen de verschillende concepten uit het theoretisch kader, en duidelijk wordt hoe deze relaties op elkaar inwerken.

### **1.4. Maatschappelijke & Wetenschappelijke relevantie**

In deze paragraaf staat de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek centraal. De maatschappelijke relevantie geeft de mate aan waarin de het onderzoek bijdraagt aan het oplossen van actuele maatschappelijke dan wel beleidsvraagstukken (Van Thiel, 2007:22). De wetenschappelijke relevantie maakt duidelijk in hoeverre de kennis bijdraagt aan de bestaande kennis over een bepaald onderwerp (Van Thiel, 2007:21).

#### *Maatschappelijke relevantie*

Ontwikkelingen in de samenleving zorgen voor spanningsvelden op de arbeidsmarkt in de publieke sector. Om de grote uitstroom van ouderen uit de publieke sector, als gevolg van de vergrijzing, op te kunnen vangen is het noodzakelijk dat de overheid jonge werknemers weet aan te trekken en goede werknemers ook weet te behouden. Ook de bezuinigingen die als gevolg van de recessie zijn ontstaan vragen om een beter presterende overheid (Regeerakkoord VVD-CDA, 2010). Omdat dit onderzoek bijdraagt aan kennisontwikkeling omtrent enerzijds arbeidsmotieven van jonge ambtenaren maar anderzijds ook het binden van jonge ambtenaren kan gesteld worden dat het onderzoek een waardevolle maatschappelijke bijdrage kan leveren.

### *Wetenschappelijke relevantie*

In de loop der jaren is er veelvuldig onderzoek gedaan naar goal-setting. Deze studie kan een waardevolle aanvulling zijn op het geheel. Volgens Locke en Latham (2009) kan de goal-setting theorie worden gezien als een theorie met een open eind en is er altijd meer te ontdekken. Ondanks dat er in het verleden al veel vooruitgang is geboekt, is het goed om ook in de toekomst onderzoek te blijven doen (Locke en Latham, 2009:22). Dit onderzoek is ook wetenschappelijk relevant omdat het onderzoek zich speciaal richt op jonge ambtenaren. De Ruijter (2010) heeft vorig jaar onderzoek gedaan naar de arbeidsmotivatie van jonge ambtenaren bij het Rijk. Dit onderzoek gaat verder en kijkt overheidsbreed naar arbeidsmotivatie van jonge ambtenaren. Bovendien richt dit onderzoek zich specifiek op goal-setting in de publieke sector.

Daarnaast is dit onderzoek ook wetenschappelijk relevant omdat het inzicht geeft in de rol van de leidinggevende bij goal-setting. Ondanks dat er in de literatuur rondom goal-setting weinig aandacht is voor de rol van de leidinggevende, speelt de leidinggevende een belangrijke rol bij de vertaling van het HRM-beleid naar zijn werknemers toe (Purcell en Hutchinson, 2007). Tevens koppelt dit onderzoek de literatuur over goal-setting en leiderschap aan de literatuur over het binden van jonge ambtenaren. In eerder onderzoek is er veelal gebruik gemaakt van vragenlijsten. Dit onderzoek maakt naast vragenlijsten ook gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden, zoals interviews en een inhoudsanalyse. Omdat het door middel van interviews mogelijk is zicht te krijgen op relaties tussen de variabelen ontstaat er meer duidelijkheid over de invloed die goal-setting kan hebben op het binden van jonge ambtenaren. Ook hierin hoopt het onderzoek van waarde te kunnen zijn.

### **1.5. Leeswijzer**

Na dit inleidende hoofdstuk staat in hoofdstuk twee het theoretisch raamwerk centraal. De theorieën die leidend zijn in dit onderzoek passeren daar de revue. Hoofdstuk drie behandelt de methodologische verantwoording van het onderzoek. In dat hoofdstuk wordt onder andere beschreven welke onderzoeksmethoden worden gebruikt, daarnaast heeft hoofdstuk drie aandacht voor de operationalisering van de belangrijkste theoretische concepten. Hoofdstuk vier bevat een beschrijvende analyse van de push en pull factoren van jonge ambtenaren. In hoofdstuk vijf wordt beschreven op welke manier en in welke mate het Openbaar Bestuur goal-setting toepast in haar personeelsbeleid. In hoofdstuk zal worden geanalyseerd in hoeverre en onder welke condities goal-setting bijdraagt aan de binding van jonge ambtenaren. Ook wordt een antwoord verkregen op de vraag welke rol de leidinggevende speelt bij de binding van jonge ambtenaren. Tot slot wordt in hoofdstuk zeven, aan de hand van de opgestelde deelvragen, de hoofdvraag beantwoord en worden er aanbevelingen gedaan voor de praktijk. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een reflectie op het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

## **2. Theoretisch kader**

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch raamwerk gepresenteerd, hetgeen leidend zal zijn voor dit onderzoek. De eerste paragraaf geeft inzicht in het binden van jonge ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. Paragraaf twee behandelt de theorie over goal-setting. Tot slot wordt ingegaan op de theorie rondom leiderschap. Deze drie concepten komen samen in het conceptueel model. Het conceptueel model brengt de relaties tussen de belangrijke concepten in beeld die samen een antwoord zullen geven op de gestelde hoofdvraag.

### **2.1. Binden van jonge ambtenaren**

Om jonge ambtenaren te kunnen binden is het belangrijk te weten waardoor ze gemotiveerd worden. Deze paragraaf begint dan ook met het inzichtelijk maken van de motieven die jonge ambtenaren hebben om voor de overheid te werken. Vervolgens wordt ingegaan op vertrekintentie en commitment. Vertrekintentie en commitment zijn een tweetal indicatoren die aangeven in hoeverre jonge ambtenaren zijn te binden aan de organisatie.

#### **2.1.1. Arbeidsmotieven jonge ambtenaren**

Waarom kiezen jonge werknemers voor een baan bij de overheid, of waarom maken jonge werknemers de keuze om de organisatie te verlaten? In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de arbeidsmotieven van jonge ambtenaren. Het gaat dan om kenmerken die jonge ambtenaren belangrijk of aantrekkelijk vinden in hun keuze voor een nieuwe baan of organisatie, ook wel pull factoren genoemd. Of kenmerken van een baan of organisatie waardoor jonge werknemers besluiten de organisatie weer te verlaten, ook wel push factoren genoemd (Groeneveld en Steijn, 2009:88). In het kader van dit onderzoek is het nodig duidelijkheid te krijgen over de motieven van jonge ambtenaren om voor de overheid te werken, omdat het ertoe bijdraagt dat er betere HR-keuzes gemaakt kunnen worden (Deci, Eghrari, Patrick en Leone, 1994). Wanneer duidelijk is waar de arbeidsbehoeftes van jonge werknemers liggen is het vanuit het HRM perspectief mogelijk de arbeidsmotivatie van jonge werknemers te beïnvloeden. Volgens Latham (2007:6) kan motivatie worden omschreven met de volgende drie pijlers: choice, effort and persistence (keuze, inspanning en volharding). Motivatie betreft hier het gehele proces van het leveren van inspanning en het volharden in activiteiten om bepaalde doelstellingen te bereiken. Motivatie blijkt ook een sleutelvariabele te zijn die ervoor zorgt dat mensen zich blijven inzetten om de organisatiedoelen te bereiken (Steers, Mowday, Shapiro, 2004).

Om te beginnen wordt kort ingegaan op twee bekende vormen van arbeidsmotivatie, ook wel intrinsieke en extrinsieke motivatie genoemd (Groeneveld en Steijn, 2009:88). Mensen die vanwege de inhoud van het werk voor een baan kiezen zijn met name intrinsiek gemotiveerd. Deze mensen halen genoeg voldoening uit de inhoud van hun werk (Deci, Koestner en Ryan,



1999). Een specifieke vorm van intrinsieke motivatie is Public Service Motivation (PSM) (Groeneveld en Steijn, 2009:88). PSM wordt ook wel vertaald als een specifieke motivatie waarom ambtenaren kiezen voor het werken voor een publieke organisatie (Steijn, 2006). Naast intrinsieke motivatie zijn sommige mensen ook extrinsiek gemotiveerd. De motivatie van de werknemer wordt dan gestimuleerd door een extra beloning of door prikkels (Groeneveld en Steijn, 2009). Volgens de crowding out theorie van Bruno Frey (in Steijn, 2009:188) moet er voorzichtig worden omgegaan met externe beloningsprikkels in situaties waar intrinsieke motivaties belangrijk zijn. Wanneer de motivatie wordt gestimuleerd door een externe prikkel bestaat de kans dat de werknemer op basis van die prikkel gaat handelen en hun intrinsieke motivatie in het geding komt. Het onderzoek van Buurman (2011) laat zien dat juist een prikkel voor sommige werknemers ertoe bijdraagt dat de werknemer zich aangetrokken voelt tot een bepaalde baan en tevens bepalend kan zijn in de beslissing om bij een organisatie te blijven werken.

Mensen kunnen verschillende behoeftes hebben en dus ook diverse motieven hebben waarom ze voor een bepaalde baan kiezen of op grond waarvan ze besluiten de organisatie weer te verlaten. Ook is het mogelijk dat deze motieven in de loop der tijd veranderen (Buurman, 2011). Uit het rapport 'Ambtenaar van de Toekomst' blijkt dat er een grote diversiteit is aan wensen en behoeftes van jonge ambtenaren (De Ruig et al., 2008:14). Jonge ambtenaren komen met nieuwe verwachtingen en een andere werkhouding de organisatie binnen dan de oudere werknemers. Kernwoorden voor deze jonge generatie zijn: flexibel, resultaatgericht, communicatief en goed overweg kunnen met ICT (De Ruig et al., 2008:17). Volgens De Ruig et al. (2008) is het belangrijk op deze veranderende wensen in te spelen als publieke organisaties jonge werknemers willen aantrekken. Boschma en Groen (2006) kenmerken deze jonge werknemers als creatief en ambitieus, waarbij zelfontplooiing belangrijk is. Kennis en ervaring opdoen is één van de belangrijkste voorwaarden voor de carrière van deze jonge werknemers (Dissel, 2010). Uit recent onderzoek van De Ruijter (2010:5) blijkt dat een groot deel van de jonge werknemers voor een baan bij het Rijk kiest vanwege hun studie of interesse. Deze jonge werknemers zijn met name opzoek naar inhoudelijk interessant werk en uitdaging in het werk.

Het rapport 'Jong en Gewild' (Ministerie van BZK, 2008) laat zien dat de inhoud van het werk in 2006 de belangrijkste reden voor jongeren is om voor een baan bij de overheid te kiezen. Met bijna 90 procent is dit de belangrijkste pull factor voor jonge ambtenaren. Gevolgd door zelfstandigheid en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden (Ministerie van BZK, 2008:17). Interessant is te zien dat de inhoud van het werk met 59 procent ook als belangrijkste vertrekreden wordt genoemd (Ministerie van BZK, 2008:25). Hieruit blijkt dat de verwachtingen over werkinhoud en de daadwerkelijk ervaren werkinhoud vaak niet met elkaar overeenkomen. Andere motieven om de organisatie te verlaten, zijn voor meer dan 50

procent van de jongeren het gebrek aan loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en de wijze van leidinggeven (Ministerie van BZK, 2008:26).

Uit de Quicksan Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2010 (Ministerie van BZK, 2010d) is te lezen dat hier eveneens de inhoud van het werk hoog scoort als instroommotief. Ook uitdagend werk is een belangrijk instroommotief. Ambtenaren zijn echter in mindere mate tevreden over de mate van uitdaging in hun werk. Dit staat dan ook op nummer één bij de uitstroommotieven van overheidspersoneel (Ministerie van BZK, 2010f:15). Werknemers zijn mogelijk aangetrokken door de inhoud van het werk waarna ze vervolgens een groei hebben doorgemaakt waardoor de inhoud niet uitdagend genoeg meer was, met uitstroom als gevolg (Ministerie BZK, 2010f:15). In dit onderzoek staat ook ontevredenheid over de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf in de top vijf van uitstroommotieven. De manier van leidinggeven draagt dus in grote mate bij aan de ontevredenheid van jonge ambtenaren over hun baan (Ministerie BZK, 2010f:16). Hierbij moet worden opgemerkt dat de gegevens uit de Quicksan Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2010 (Ministerie van BZK, 2010f) niet gecategoriseerd zijn naar leeftijdsgroepen.

### **2.1.2. Vertrekintentie**

Er zijn verschillende redenen waarom mensen naar een organisatie toe trekken of de organisatie verlaten, zoals in vorige paragraaf is geconstateerd. Vertrek wordt in de HRM-literatuur vaak beschouwd als een negatieve uitkomst van het HRM beleid in de organisatie (Groeneveld en Van der Voet, 2009:130). Vanuit het perspectief van de werknemer kan er een onderscheid worden gemaakt in twee vormen van uitstroom, enerzijds vrijwillig en anderzijds onvrijwillig (Groeneveld en Van der Voet, 2009:131). Werknemers die de organisatie vrijwillig verlaten doen dit op basis van hun eigen keuze, dit wordt ook wel verloop genoemd. Onvrijwillige uitstroom betreft de werknemers die gedwongen worden de organisatie te verlaten. Vanuit het perspectief van de organisatie kan er een onderscheid worden gemaakt in vermijdbare en onvermijdbare uitstroom (Groeneveld en Van der Voet, 2009:131). Het betreft hier de vraag of de organisatie wel of geen controle over de situatie uit kan oefenen. Voorbeelden van vermijdbare uitstroom zijn bijvoorbeeld: ergens anders betere arbeidsvoorwaarden en een betere sfeer op de werkvloer. De organisatie kan op deze aspecten invloed uitoefenen. Een verhuizing van een werknemer zou een voorbeeld kunnen zijn van onvermijdbare uitstroom, de organisatie heeft dan vaak minder de mogelijkheid om hier invloed op uit te oefenen.

Op basis van het rapport 'Jong en Gewild' maakt het ministerie van BZK een uitsplitsing in: ontslag, het aflopen van het tijdelijk contract, de werknemer heeft zelf ontslag genomen of de medewerker raakte arbeidsongeschikt (Ministerie van BZK, 2008:26). Uit dit rapport blijkt

dat in 2008, circa 4 procent van de jongeren uit de organisatie stroomde omdat ze werden ontslagen. Bij 50 procent liep het tijdelijke contract af, 46 procent heeft zelf ontslag genomen en 1 procent van de jongeren werd arbeidsongeschikt verklaard (als gevolg van afronding wijkt het totaal hier af van 100%) (Ministerie van BZK, 2008:26). Om vrijwillige uitstroom en vermijdbare uitstroom van jonge ambtenaren tegen te gaan is het belangrijk de push en pull factoren van jonge ambtenaren in kaart te brengen.

### **2.1.3. Commitment**

Binnen de literatuur over commitment is er veel aandacht voor organisatie commitment (Meyer en Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitsch en Topolnytsky, 2002; Steijn en Leisink, 2006). Commitment richt zich met name op de houding van de werknemer richting de organisatie, zoals ook uit de volgende definitie blijkt: “Commitment is a psychological state that characterizes the employee’s relationship with the organization, and has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization” (Meyer en Allen, 1997:91). Er zijn drie vormen van organisatie commitment te onderscheiden, die elkaar niet wederzijds uitsluiten (Meyer en Allen, 1991). (1) Affectieve commitment, deze vorm van betrokkenheid richt zich op de emotionele verbondenheid die een werknemer met de organisatie heeft. De werknemers identificeren zich met de organisatie en zijn niet snel van plan de organisatie te verlaten. (2) Normatieve commitment, hierbij voelt de werknemer zich verplicht om bij de organisatie te blijven. De werknemer voelt zich verbonden met de organisatie uit plichtsbesef en loyaliteit. (3) Continuance commitment is gebaseerd op de perceptie van werknemers over de kosten die het verlaten van de organisatie met zich meebrengt (Meyer en Allen, 1997; Haar en Spell, 2004; Steijn en Leisink, 2006).

Uit de onderzoeken die gedaan zijn naar de gevolgen van organisatie commitment blijkt dat een hoge mate van affectieve, normatieve en continuance commitment samenhangt met een lage vertrekintentie. Affectieve commitment vertoont de sterkste correlatie, gevolgd door normatieve commitment. Continuance commitment is het minst gecorreleerd met verloop (Meyer et al, 2002; Steijn en Leisink, 2006). Podsakoff (1986) geeft aan dat affectieve commitment gekoppeld is aan werkervaringen, zoals de relatie tussen werknemer en leidinggevende. Alsook duidelijkheid over de rol die de werknemer in de organisatie heeft (in Meyer en Allen, 1991:70). Dit duidt erop dat ook de leidinggevende een belangrijke invloed kan uitoefenen op de affectieve commitment van werknemers. De affectieve commitment met de organisatie is sterker op het moment dat de leidinggevende aandacht schenkt aan de werknemer, deze eerlijk behandelt en toestaat deel te nemen in het beslissingsproces (Meyer en Allen, 1997:46). Op basis van deze bevindingen ligt de focus in dit onderzoek op affectieve commitment.

#### **2.1.4. Conclusie**

Jonge ambtenaren blijken verschillende motieven te hebben waarom ze kiezen voor een bepaalde baan. Op basis van bovenstaande bevindingen kan geconcludeerd worden dat de inhoud van het werk de belangrijkste pull, maar tevens ook push factor is voor jonge ambtenaren. Daarnaast blijken de mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling niet overeen te komen met de gestelde verwachtingen. Ook de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft is één van de argumenten waarom de jonge ambtenaar de organisatie verlaat. Een resultaatgerichte werkwijze en zelfontplooiing zijn tot slot factoren die de jonge werknemers kenmerken. Om aan deze wensen en behoeften invulling te geven zou goal-setting een brug kunnen slaan. Wanneer jonge ambtenaren doelen stellen kan dit de arbeidsmotivatie positief beïnvloeden. In de volgende paragraaf wordt meer inzicht verkregen in de theorie over goal-setting.

#### **2.2. Goal-setting**

De theorie rondom goal-setting is in de jaren 70 ontstaan en grotendeels gebaseerd op de veronderstelling van Ryan (1970) dat actie en gedrag worden uitgelokt door het kiezen van bewuste doelen (Locke en Latham, 2002). Ryan omschrijft een doel als “the object or aim of an action, for example, to attain a specific standard of proficiency, usually within a specified time limit” (Locke en Latham, 2002:705). Het doel wordt dan gezien als een te bereiken niveau van bekwaamheid die een werknemer binnen een bepaalde tijd wil behalen (Locke en Latham, 2002). Onderzoek hieromtrent is verder uitontwikkeld tot de goal-setting theorie in 1990 (Latham, 2007:53). Hierin werd gesteld dat specifieke en uitdagende doelen tot meer gemotiveerde mensen en betere prestaties leiden dan gemakkelijke, vage en abstracte doelen zoals ‘doe je best’ (Locke en Latham, 2002). Naar de goal-setting theorie is in de loop der jaren veelvuldig onderzoek gedaan in zowel laboratorium- als veldstudies in diverse continenten. Deze studies hebben bevestigd dat werknemers door het formuleren van specifieke en uitdagende doelen een focus creëren en naar een deadline toe werken (Latham, Borgogni en Petitta, 2008). De goal-setting theorie kan als de meest belangrijke motivatietheorie van dit moment worden gezien (Perry et al., 2006). Locke en Latham (2009) stellen dat de goal-setting theorie misschien wel de meest ingrijpende theorie is in de geschiedenis op het gebied van gedrag in organisatie dan wel in de industriële- en organisatiepsychologie. Het stellen van specifieke en uitdagende doelen kunnen de prestaties van werknemers op een viertal manieren beïnvloeden: ze dienen als richtlijn, ze hebben een stimulerende werking, ze hebben ze een positieve invloed op het werktempo van de werknemer en dragen daarnaast bij aan een hogere inzet (Locke en Latham, 2002).

In 1982 stelden Perry en Porter dat goal-setting een motiverend effect zou hebben in publieke sector, onder andere omdat het een belangrijke rol speelt bij vele motivatie technieken. Ondanks dat diverse auteurs goal-setting zien als een uitdaging in de publieke sector, merken

ze ook op dat goal-setting in de publieke sector kan worden belemmerd door de vage en tegenstrijdige aard van doelen. (Perry en Porter, 1982; Wright, 2001; Perry et al., 2006). De volgende paragrafen geven meer inzicht in de theorie over goal-setting.

### **2.2.1. Goal-setting en haar determinanten**

Zoals in bovenstaande al kort is genoemd, heeft het stellen van doelen meer effect wanneer dit voldoet aan een tweetal criteria. Ten eerste is het belangrijk het doel goed te specificeren (Locke en Latham, 2002). Goal specificity heeft betrekking op de duidelijkheid van een doelstelling. Het is belangrijk dat het doel niet te vaag is geformuleerd. Het scheppen van duidelijke verwachtingen draagt bij aan de motivatie van werknemers (Locke en Latham, 2002). Steers en Porter (1974) vonden in hun onderzoek naar goal specificity dat het stellen van doelen de prestaties van de werknemer op een paar manieren verhoogt. Specifieke doelen kunnen de aandacht vestigen, waardoor de werknemer niet langer zoekend is maar een duidelijk beeld heeft van wat er van hem of haar verwacht wordt. Daarnaast kunnen duidelijke doelen de aandacht richten waardoor het voor de werknemer gemakkelijker is de relatie te begrijpen tussen enerzijds inspanningen en de daaruit voortvloeiende prestaties of tussen prestaties en de daaropvolgende beloningen. Dit heeft niet meer alleen betrekking op het specificeren van doelen maar gaat ook over feedback op de geleverde prestaties (Locke en Latham, 2002). Bij publieke organisaties die worden gekenmerkt door ambigue doelen is het geven van goede feedback dan ook zeer relevant (Wright, 2004). Later in deze paragraaf wordt ingegaan op het effect dat feedback kan hebben op goal-setting.

Maar goal specificity hoeft niet per definitie te leiden tot een hoger prestatieniveau, want specifieke doelen kunnen variëren in moeilijkheidsgraad (Locke en Latham, 2002). Behalve naar goal specificity is het daarnaast dus ook van belang dat het doel voldoende complex is: goal difficulty (Locke en Latham, 2002). Goal difficulty is afhankelijk van de ervaring en mogelijkheden van de werknemer. Een doelstelling die voor de ene werknemer moeilijk is, kan door de andere werknemer als gemakkelijk worden ervaren. De werknemers moeten het idee hebben dat ze daadwerkelijk inspanning moeten verrichten om het doel te bereiken. Een te uitdagend doel is ook niet goed want de werknemer moet het vermogen en de overtuiging hebben dat hij het gestelde doel kan bereiken. Wanneer de doelen te hoog zijn gesteld, kan dit ertoe bijdragen dat prestaties mislukken, hetgeen kan resulteren in een negatieve self-efficacy en mogelijk invloed heeft op toekomstige prestaties (Appelbaum en Hare, 1996). Self-efficacy refereert naar het vertrouwen dat het individu in zichzelf heeft (Bandura, 1991). Op dit aspect van self-efficacy wordt in de volgende paragraaf ingezoomd. Over het algemeen kan worden aangenomen dat werknemers hun inspanningen bijstellen naarmate de doelen moeilijker worden (Locke en Latham, 2002).

### **2.2.2. Self-efficacy**

De arbeidsmotivatie van werknemers wordt niet alleen op directe wijze beïnvloed door goal specificity en goal difficulty, maar ook op indirecte wijze wordt invloed uitgeoefend op de self-efficacy van de werknemer. De werknemer moet ook het vertrouwen hebben deze doelen te kunnen bereiken (Latham, 2007). Self-efficacy refereert naar het vertrouwen dat een individu heeft in zijn eigen kunnen en de mogelijkheden om te presteren voor een specifieke taak (Bandura, 1991). Het vertrouwen in eigen kunnen kan positief worden beïnvloed door persoonlijke eigenschappen zoals optimisme en motivatie maar kan ook negatief worden beïnvloed door bijvoorbeeld stress of angst (Bandura, 1991).

Self-efficacy heeft invloed op de keuzes die mensen maken en de moeite die mensen ergens voor doen. Een individu met een hoge self-efficacy gelooft sterk in zijn eigen kunnen, zal meer zijn best doen en is geneigd vol te houden (Wright, 2004). In tegenstelling tot iemand met een lage self-efficacy. Mensen met een lage self-efficacy zijn sneller geneigd op te geven op het moment dat ze tegen barrières oplopen (Bandura en Cervone, 1983; Bandura, 1997). Het beïnvloedt dan de manier waarop een werknemer inspanning verricht om obstakels te overwinnen (Wright, 2004). Duidelijk is dat de beoordeling die het individu van zichzelf heeft de persoonlijke goal-setting kan beïnvloeden. Werknemers met een hoge self-efficacy zullen hogere doelen stellen dan mensen met een lage self-efficacy (Locke en Latham, 2002). Daarnaast blijkt dat werknemers die mee mogen denken bij het opstellen van doelen, hogere doelen stellen dan wanneer ze de doelen krijgen toegewezen door een leidinggevende (Locke en Latham, 2002). Het is nu duidelijk hoe self-efficacy van invloed is op goal difficulty. De relatie tussen goal specificity en self-efficacy is minder duidelijk maar hiervoor werd een verklaring gevonden in onderzoek over rol ambiguïteit (Hartline en Ferrell, 1996; Wright, 2004). Rol ambiguïteit impliceert dat werknemers niet precies weten wat er van hun wordt verwacht. Deze onzekerheid zorgt ervoor dat mensen minder zelfvertrouwen hebben als ook een lagere self-efficacy. Tot slot kan self-efficacy worden gezien als een dynamisch concept omdat het in de loop van de tijd kan veranderen. Een werknemer kan immers nieuwe informatie ontvangen of ervaring opdoen.

### **2.2.3. Moderators van goal-setting**

In de vorige paragraaf is uitgelegd dat goal-setting kan bijdragen aan de arbeidsmotivatie van werknemers. Uit de literatuur komen daarnaast enkele condities naar voren waaronder het effect van goal-setting op de motivatie sterker of juist zwakker is. Dit zijn procedurele beperkingen en feedback. Hieronder zullen deze condities nader uiteen worden gezet.

### Red Tape

De aanwezigheid van procedurele beperkingen, ook wel 'red tape' genoemd kan van invloed zijn op de motivatie van de werknemer. Met name op het moment dat deze regels en procedures als beperkend worden ervaren heeft dit een negatieve uitwerking. Uit recent onderzoek van De Ruijter (2010:68) blijkt ook dat het een negatief effect heeft op de intrinsieke motivatie van de werknemer. Diverse onderzoeken (Wright, 2001; Wright, 2004; Perry et al., 2006) geven aan dat werknemers in de publieke sector, meer dan in de private sector, beperkt kunnen worden door regels en procedures. Deze procedures kunnen er tevens voor zorgen dat het opstellen als ook het behalen van doelen wordt bemoeilijkt (Wright, 2004). Tot slot laat het onderzoek van De Ruijter zien dat red tape een belangrijke reden is dat jonge werknemers uit de organisatie stromen. Met name jonge werknemers die veel last hebben van de geldende regels en procedures hebben sterker de intentie op zoek te gaan naar een andere baan (2010:75). Duidelijk is dus dat red tape van invloed is op de binding die de werknemer met de organisatie heeft.

### Feedback

Eerder is al kort stilgestaan bij het belang van feedback. Het stellen van doelen plus het geven van feedback is effectiever dan het stellen van doelen alleen. (Bandura en Cervone, 1983; Locke en Latham, 2002). Het stellen van doelen geeft een richting aan en zet daarnaast aan tot actie. Feedback laat de werknemer de vooruitgang zien dat hij maakt in relatie tot het gestelde doel (Becker, 1978; Bandura en Cervone, 1983; Locke en Latham, 2002). Feedback is dus een terugkoppeling over het waargenomen gedrag van de werknemer. Indien de werknemer geen feedback ontvangt, heeft hij geen zicht op zijn vorderingen. De werknemer weet op dat moment niet hoe hij zijn werk doet en kan dus ook niet bijsturen om het opgestelde doel te bereiken. Als de werknemer (tussentijds) feedback ontvangt over zijn prestaties kan hij (indien nodig) zijn aanpak aanpassen of zich meer inspannen om alsnog het afgesproken doel te behalen (Locke en Latham, 2002). Volgens deze visie heeft feedback alleen een motiverend effect wanneer het leidt tot de vaststelling van een moeilijk prestatiedoel. Wanneer doelen te vaag zijn geformuleerd kan dit een negatief effect hebben op de prestaties van werknemers. Het geven van feedback kan er voor zorgen dat deze onduidelijkheid wordt weggenomen (Wright, 2004).

De self-efficacy van de werknemer speelt ook een rol bij het ontvangen van feedback. Zo blijkt dat werknemers met een hoge self-efficacy positiever reageren op negatieve feedback dan mensen met een lage self-efficacy (Locke en Latham, 2002). Dit kan op zijn beurt gevolgen hebben voor de hoogte van de nieuwe doelen die worden opgesteld. Tieman, Voeten en Wildeman (2008) benadrukken dat wanneer feedback een controlerend karakter heeft, de motivatie eerder zal verminderen: "Ik doe het omdat het moet, niet omdat ik het zelf wil" (Tieman et al., 2008:35).

#### **2.2.4. Conclusie**

In deze paragraaf is inzicht gegeven in de relatie tussen goal-setting en de motivatie van werknemers. Zo heeft het stellen van specifieke en uitdagende doelen een positief op de arbeidsmotivatie van werknemers. Daarnaast kwamen ook een aantal andere condities aan bod die het effect van goal-setting op motivatie kunnen versterken of verzwakken. Zo blijkt onder andere dat feedback een positief effect heeft op motivatie en prestaties van werknemers. Ondanks dat de rol van de leidinggevende niet als zodanig is genoemd rondom goal-setting, is het duidelijk dat er wel een belangrijke rol voor de leidinggevende is weggelegd. De leidinggevende kan de werknemer immers ondersteunen bij het stellen van doelen als ook feedback geven, hetgeen de werknemer helpt zijn opgestelde doel te behalen. In de volgende paragraaf wordt gekeken naar leiderschapstijlen die voor een leidinggevende ondersteunend kunnen zijn bij de toepassing van goal-setting.

### **2.3. Leiderschapstijlen**

In 1978 zei Burns: “leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth” (in Couto, 2007:1). Leiderschap is al zo vaak gedefinieerd dat het moeilijk is tot één werkdefinitie te komen. Yukl typeert het als volgt: “leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collectieve efforts to accomplish shared objectives” (Yukl, 2002:7). Steeds vaker loopt er een sociaal aspect door de definities van leiderschap heen. De leiderschapstijl van de leidinggevende heeft dan ook steeds meer te maken met het beïnvloeden en het motiveren van werknemers (Yukl, 2006). De leidinggevende blijkt een belangrijke rol te kunnen spelen bij de vertaling van het HRM-beleid van de organisatie naar zijn werknemers toe (Purcell en Hutchinson, 2007). In de literatuur zijn inmiddels diverse stijlen van leiderschap de revue gepasseerd. Tussen de meest recente stijlen van leiderschap kan er een onderscheid worden gemaakt in twee actieve vormen van leiderschap: enerzijds transactioneel leiderschap en anderzijds transformationeel leiderschap (Bass, 1985). Deze twee leiderschapstijlen staan centraal in deze paragraaf.

#### **2.3.1. Transactionele leiderschapstijl**

Een transactionele leiderschapstijl is gebaseerd op een ruilrelatie tussen de leidinggevende en de werknemer (Bass, 1985). Deze leiderschapstijl kan worden omschreven als een ‘voor wat, hoort wat systeem’. Het doel is werknemers te motiveren om te presteren zoals van hen wordt verwacht, door het scheppen van goede condities in ruil voor een beloning of erkenning (Bass, Avolio, Berson en Jung, 2003). Deze leiderschapstijl bestaat uit drie dimensies, die hier achtereenvolgens zullen worden besproken. (1) Contingent belonen, de leidinggevende geeft in deze uitwisselingsrelatie duidelijk aan wat er verwacht wordt van de werknemer en welke beloning deze ontvangt wanneer hij zijn taak heeft voldaan. Het stellen van doelen neemt hier een centrale rol in, alsook het geven van feedback. (2) Actief ‘management by



exception', de leidinggevende richt zich hier met name op het nauwkeurig controleren van de taakuitvoering van de werknemers. Hierbij staat het tijdig herkennen van fouten en het bijsturen daarvan centraal. (3) Passief 'management by exception', de leidinggevende is in deze leiderschapsstijl meer afwachtend en grijpt alleen in indien er zich problemen voordoen (Avolio, Bass en Jung 1999; Bass et al., 2003). Leidinggevend met een transactionele leiderschapsstijl kunnen effectief zijn in het verduidelijken van verwachtingen en doelstellingen, maar denken over het algemeen niet aan de lange termijn potentie van werknemers (Lievens, Van Geit en Coetsie, 1997).

### **2.3.2. Transformationele leiderschapsstijl**

Transformationeel leiderschap is gericht op het vergroten van de betrokkenheid van werknemers om organisatiedoelen te bereiken (Bass, 1985). Om deze betrokkenheid te vergroten is er een taak voor de leidinggevende weggelegd om zijn werknemers te motiveren, inspireren en het nut van een bepaalde taak in te laten zien (Bass et al., 2003). De leidinggevende geeft zijn werknemers de vrijheid om zich te ontwikkelen, waarbij het nastreven van aantrekkelijke doelen een belangrijk element is (Bass, 1985). Deze leiderschapsstijl verwijst naar het proces waarbij de band, die tussen leidinggevende en werknemer wordt gecreëerd, de moraal en motivatie van zowel de leidinggevende als de werknemer stimuleert (Northouse, 2004). Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl krijgt vaak dingen gedaan door zijn enthousiasme en energie (Quintyn, 2007). Transformationeel leiderschap kent een viertal dimensies. Deze dimensies zullen hier achtereenvolgens uiteen worden gezet. (1) Idealized influence (charisma), een charismatische leidinggevende wekt het vertrouwen van zijn werknemers. De leidinggevende wordt gerespecteerd door zijn werknemers en deze identificeren zichzelf met hun leidinggevende. (2) Individual consideration (individuele aandacht), de rol van de leidinggevende heeft hier betrekking op het ondersteunen, het coachen als ook het geven van feedback aan zijn werknemers. (3) Inspirational motivation (inspiratie), deze leidinggevende inspireert zijn werknemers door het overdragen en communiceren van een visie. Op deze manier probeert de leidinggevende voor uitdaging in het werk te zorgen. (4) Intellectual stimulation (intellectuele stimulatie), een intellectuele leidinggevende is iemand die nieuwe ideeën stimuleert en de werknemer aanzet tot kritisch denken over zijn of haar werk en over zichzelf (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003). Nu er inzicht is verkregen in twee theorieën van leiderschap is het tijd om te kijken wat de effecten van deze leiderschapsstijlen zijn op goal-setting.

### **2.3.3. Effecten van leiderschapsstijlen op goal-setting**

In diverse studies over leiderschap is transactioneel leiderschap vergeleken met transformationeel leiderschap (Bass, 1985; Hater en Bass, 1988; Bass en Avolio et al., 2003). De transactionele en transformationele stijl van leidinggeven worden vaak in contrast met elkaar gezet (Den Hartog, Van Muijen en Koopman, 1997). Maar Yukl (1999) kaart aan dat

beide leiderschapsstijlen niet los van elkaar kunnen worden gezien en als het ware aan elkaar gelijk zijn. Judge en Piccolo (2004) zagen in hun onderzoek een sterk verband tussen transformationeel leiderschap en contingent belonen (één van de dimensies van transactioneel leiderschap). Hieruit blijkt dat de transactionele en de transformationele leiderschapsstijl deels met elkaar overeenkomen. Deze leiderschapsstijlen zouden elkaar dus ook kunnen aanvullen. Transformationeel leiderschap zou als een speciaal deel van transactioneel leiderschap kunnen worden gezien, waar een verschil is waar te nemen in het proces waarmee de leidinggevende zijn werknemers motiveert (Hater en Bass, 1988). Een effectieve leidinggevende bezit dan een combinatie van eigenschappen van zowel een transactionele als een transformationele leiderschapsstijl (Bass, 1997; Judge en Piccolo, 2004). Afhankelijk van de omstandigheid kan deze leidinggevende zijn stijl van leiderschap afwisselen.

Op basis van de twee leiderschapsstijlen kan worden verondersteld dat een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl het belang ziet van het stellen van doelen en het geven van terugkoppeling hierover (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003). Werknemers zullen bij deze leiderschapsstijl gemotiveerd raken doordat ze weten wat er van hen wordt verwacht. Maar daarnaast is het ook de taak van de leidinggevende zichtbaar te maken dat deze gelooft in de werknemer, een stijl van leidinggeven die gebaseerd is op vertrouwen (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003). Waar een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl veelal streeft naar controle, voorspelbaarheid en de werknemers motiveert om te presteren zoals verwacht, doet een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl het tegenovergestelde. Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl schept een klimaat waar werknemers zichzelf kunnen ontplooiën. Deze leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën, moedigt aan tot innovatief gedrag en motiveert mensen om meer te doen dan dat van hen wordt verwacht (Den Hartog et al., 1997). De transformationele leiderschapsstijl is veel meer relatiegeoriënteerde en heeft aandacht voor de individuele kenmerken van zijn werknemers. Waar de transactionele leiderschapsstijl afstand creëert tussen de leidinggevende en werknemer heeft de transformationele leiderschapsstijl een meer betrokken karakter. Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl verhoogt dan ook vaker dan een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl de motivatie van zijn werknemers (Yukl, 2006).

Leidinggevers kunnen een belangrijke rol spelen bij het verhogen van de self-efficacy van hun werknemers (Locke en Latham, 2002). Zo kan de leidinggevende de werknemer het vertrouwen geven dat hij het gestelde doel kan bereiken (Bandura, 1997). De werknemer raakt enthousiast over zijn taken omdat ze als uitdagend en leerzaam worden ervaren. Met name een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl kan de self-efficacy van de werknemer verhogen, waarbij het overbrengen van een inspirerende boodschap een positieve invloed heeft op de self-efficacy van de werknemer (Locke en Latham, 2002).

#### **2.3.4. Conclusie**

Zoals al eerder is benadrukt, speelt de leidinggevende een cruciale rol bij de vertaling van het HRM-beleid van de organisatie naar zijn werknemers toe (Purcell en Hutchinson, 2007). Op basis hiervan is het dan ook interessant te zien op welke wijze de twee besproken leiderschapsstijlen ondersteunend kunnen zijn bij de vertaling van goal-setting naar zijn werknemers toe en in het bijzonder van invloed zijn op de binding van jonge ambtenaren. Er lijkt, zoals Hater en Bass (1988) al aankaartten, een verschil te zijn in het proces waarmee de leidinggevende zijn werknemers motiveert. Op basis van de twee besproken leiderschapsstijlen kan worden verondersteld dat een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl vooral aandacht heeft voor de ‘harde aspecten’ en een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl meer aandacht heeft voor de individuele kenmerken van de werknemer. De besproken theorieën die in de vorige paragrafen aan bod zijn gekomen, komen in de volgende paragraaf samen in een conceptueel model. Aan de hand van het conceptueel model worden verwachtingen geformuleerd die in het onderzoek geanalyseerd zullen worden.

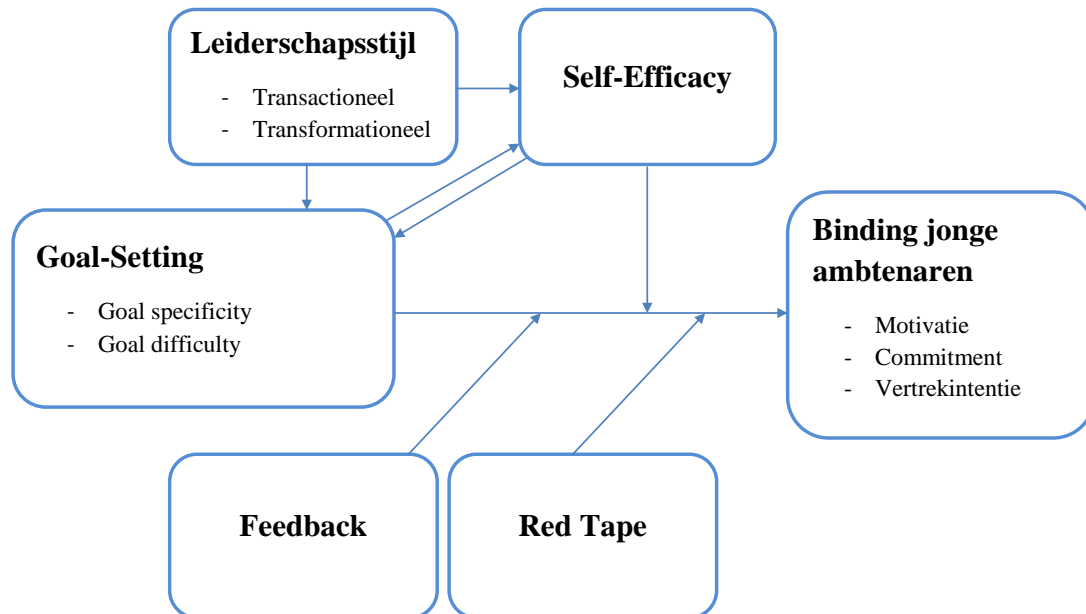
#### **2.4. Conceptueel model**

Zoals in het inleidende hoofdstuk is aangegeven, staat in dit onderzoek de volgende vraag centraal: *In hoeverre en op welke wijze is goal-setting van invloed op de binding van jonge ambtenaren en wat is hierbij de rol van de leidinggevende?*

In het conceptueel model zijn de relaties tussen de belangrijkste variabelen in beeld gebracht die samen een antwoord zullen geven op de gestelde hoofdvraag. De veronderstelling is dat goal-setting en zijn determinanten van invloed zijn op de binding van jonge ambtenaren. Om jonge ambtenaren te kunnen binden moet eerst duidelijkheid bestaan over de motieven die jonge ambtenaren hebben om voor de overheid te werken. Commitment en vertrekintentie zijn indicatoren die aangeven in hoeverre jonge ambtenaren zijn te binden.

Opgemerkt dient te worden dat lang niet alle relaties duidelijke bevindingen opleveren in de literatuur. Zo is de literatuur niet eenduidig over de relatie tussen self-efficacy en binding. Wel is zeker dat self-efficacy invloed heeft op de arbeidsmotivatie. Er wordt verwacht dat self-efficacy een rol speelt bij het effect dat goal-setting heeft op de binding van jonge ambtenaren. Daarnaast wordt verwacht dat de leiderschapsstijl van de leidinggevende van invloed is op het effect dat goal-setting heeft op de binding van jonge ambtenaren. In navolging hierop wordt verwacht dat de stijl van leidinggeven van invloed is op de self-efficacy van de jonge ambtenaar. Tevens zijn er nog twee condities, te weten feedback en procedurele beperkingen, die een positieve dan wel negatieve invloed kunnen hebben op het effect dat goal-setting heeft op de binding van jonge ambtenaren.

Figuur 1: Conceptueel model



Zoals uit het theoretisch kader is gebleken, zijn er meerdere redenen waarom jonge ambtenaren de organisatie verlaten. Op basis van deze verschillende arbeidsmotieven wordt verwacht dat goal-setting uitkomst kan bieden. Uit de literatuur blijkt dat het stellen van specifieke en uitdagende doelen de motivatie van de werknemers kan beïnvloeden. Op grond hiervan kan de volgende verwachtingen worden opgesteld:

*Verwachting 1a: Management waarbij aandacht is voor specifieke (specificity) doelen heeft een positief effect op de binding van de jonge ambtenaar, vergeleken met management waarbij die aandacht geringer of afwezig is.*

*Verwachting 1b: Management waarbij aandacht is voor uitdagende (difficulty) doelen heeft een positief effect op de binding van de jonge ambtenaar, vergeleken met management waarbij die aandacht geringer of afwezig is.*

Het vertrouwen dat een individu heeft in zijn eigen kunnen, is van invloed op de keuzes die mensen maken en de moeite die ze ergens voor doen (Bandura, 1991). De literatuur is niet eenduidig over de relatie tussen self-efficacy en binding, wel is zeker dat self-efficacy van invloed is op de arbeidsmotivatie (Wright, 2004). Iemand met een hoge self-efficacy doet meer zijn best en houdt vaak beter vol dan iemand met een lage self-efficacy. Op basis van deze kennis kan de volgende verwachting worden geformuleerd:

*Verwachting 1c: Een hoge self-efficacy speelt een rol bij het effect dat goal-setting heeft op de binding van jonge ambtenaren.*

De leidinggevende blijkt een cruciale rol te spelen bij de vertaling van het HRM-beleid van de organisatie naar zijn werknemers toe (Purcell en Hutchinson, 2007). Een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl motiveert de werknemer om te presteren zoals van hem wordt verwacht. Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl motiveert mensen om meer te doen dan van hen wordt verwacht (Den Hartog et al., 1997). De volgende verwachting kan hierbij worden geformuleerd:

*Verwachting 2a: Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl heeft een positievere invloed op het effect van goal-setting op de binding van jonge ambtenaren in vergelijking met een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl.*

In navolging van hetgeen eerder is vermeld over self-efficacy blijkt ook de leidinggevende de self-efficacy van de werknemer te kunnen verhogen. Het lijkt erop dat met name een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl hier aan kan bijdragen (Locke en Latham, 2002).

*Verwachting 2b: Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl heeft een sterker effect op het verhogen van de self-efficacy van de jonge ambtenaar dan een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl.*

Uit de literatuur blijkt dat feedback ook effect heeft op goal-setting. Om doelen effectief te laten zijn hebben mensen feedback nodig (Bandura en Cervone, 1983; Locke en Latham, 2002). Feedback geeft duidelijkheid over de ontwikkeling die de werknemer moet maken om het gestelde doel te bereiken (Becker, 1978; Bandura en Cervone, 1983; Locke en Latham, 2002). Hieruit kan de volgende verwachting worden afgeleid:

*Verwachting 3: Het geven van feedback heeft een positieve invloed op het effect van goal-setting op de binding van jonge ambtenaren.*

Tot slot blijkt ook dat regels en procedures als beperkend kunnen worden ervaren. Dit kan ertoe bijdragen dat het stellen dan wel het behalen van doelen wordt bemoeilijkt (Wright, 2004). Dit leidt tot de volgende verwachting:

*Verwachting 4: 'Red Tape' heeft een negatieve invloed op het effect van goal-setting op de binding van jonge ambtenaren.*

De opgestelde verwachtingen spelen een belangrijke rol in het vervolg van dit onderzoek. Op basis van de theorie zijn bepaalde verwachtingen gewekt. Deze verwachtingen worden geanalyseerd in het onderzoek en zullen worden bevestigd dan wel worden verworpen. De opgestelde verwachtingen zijn gerelateerd aan de diverse aspecten van goal-setting en de rol van de leidinggevende. Dit onderzoek is echter breder dan de opgestelde verwachtingen, zoals opgemaakt kan worden uit de deelvragen die in hoofdstuk één zijn geformuleerd. Voordat de verwachtingen worden geanalyseerd gaat de aandacht uit naar de push en pull motieven van jonge ambtenaren en wordt duidelijk op welke manier en in welke mate het Openbaar Bestuur gebruik maakt van goal-setting in haar personeelsbeleid. Deze vragen zijn echter beschrijvend geformuleerd, de verwachtingen gaan verder de diepte in. Om deze verwachtingen te kunnen bevestigen dan wel verwerpen, worden jonge ambtenaren en leidinggevenden geïnterviewd, zoals in het volgende hoofdstuk nader uiteen wordt gezet. Hierdoor ontstaat meer achtergrond informatie over de verschillende concepten uit het theoretisch kader en wordt helder hoe deze op elkaar inwerken. Als ook onder welke voorwaarden en in welke context ze een positieve invloed kunnen hebben op de binding van jonge ambtenaren. De opgestelde verwachtingen zijn dan ook van grote waarde voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Maar eerst richt het volgende hoofdstuk zich op de methodologische verantwoording van het onderzoek.

### **3. Methoden**

In dit hoofdstuk staat de methodologie van het onderzoek centraal. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een drietal onderzoeksmethoden te weten: vragenlijsten (data uit de Personeels- en Mobiliteitsonderzoeken (POMO) in 2006, 2008 en 2010), interviews en een inhoudsanalyse. In dit hoofdstuk worden de eerste twee onderzoeksmethoden achtereenvolgens beschreven omdat deze een centrale plek in het onderzoek innemen. Hierbij wordt onder andere stilgestaan bij de respondenten die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Het tweede deel van dit hoofdstuk gaat in op de operationalisering van de verschillende theoretische concepten.

#### **3.1. Kwantitatief onderzoek: POMO**

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voert sinds 1999 onderzoek uit onder overheidspersoneel. Het onderzoek wordt elke twee jaar gehouden onder een steekproef van overheidswerknemers. In deze onderzoeken wordt aan ambtenaren uit alle overheidssectoren gevraagd naar diverse aspecten van hun werk. Aan de hand van een vragenlijst krijgen de werknemers vragen over onder andere hun motivatie, tevredenheid en arbeidsmarktgedrag. POMO is bedoeld om sturingsinformatie te verzamelen over de arbeidsmarkt, arbeidsvoorwaarden en HRM op sectorniveau en op landelijk niveau (Ministerie van BZK, 2010f:23).

In het onderzoek worden verschillende groepen onderscheiden. Zo wordt er onderzoek gedaan naar het in- en uitstromend personeel (Mobiliteitsonderzoek) en naar het zittend personeel (Personeelsonderzoek). Daarnaast wordt het Personeelsonderzoek ook uitgevoerd onder werknemers uit de markt- en zorgsector. Deze twee sectoren worden in dit onderzoek echter buiten beschouwing gelaten. De zorg wordt buiten beschouwing gelaten omdat deze behoort tot de semi-publieke organisaties. De reden dat de marktsector niet mee wordt genomen heeft met de focus van het onderzoek te maken. De focus in het onderzoek ligt op jonge ambtenaren in de publieke sector vandaar dat ervoor is gekozen het onderzoek hier af te bakenen. Het is daarnaast goed om te vermelden dat het onderzoek zich richt op personeel dat mobiel of juist niet mobiel is geweest in het voorgaande jaar. Dit betekent bijvoorbeeld dat het Mobiliteitsonderzoek van 1999 zich richt op personeel dat in 1998 een baan heeft aanvaard of een baan heeft verlaten bij een overheidswerkgever. Ditzelfde geldt voor onderzoeken in latere jaren.

Voor het onderzoek wordt aan overheidswerkgevers toestemming gevraagd om onder hun personeel onderzoek te doen. Vervolgens wordt uit de salarisbestanden een steekproef getrokken. Deze steekproeftrekking vindt plaats op basis van de administratie van het

Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), waarin alle overheidswerknemers vanwege hun pensioenafspraken zijn geregistreerd. Er wordt zorgvuldig bekeken of men in het betreffende jaar tot het instromende, uitstromende of zittend personeel moet worden gerekend. Deze verschillende groepen ontvangen vervolgens ieder een aparte vragenlijst. Vanaf 2008 is de vragenlijst volledig afgenomen via een internetapplicatie, hetgeen betekende dat het voor respondenten niet meer mogelijk was een schriftelijke vragenlijst in te vullen. (Ministerie van BZK, 2010f:23).

### Steekproef en respons

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van de POMO- onderzoeken uit drie verschillende jaren. In tabel 1 worden daarom de steekproef- en responsgegevens van 2006, 2008 en 2010 weergegeven (de marktsector is hierin niet meegenomen). In de loop der jaren is de omvang van de steekproef toegenomen, hetgeen te maken heeft met de samenwerking met andere ministeries en werkgeversorganisaties. In 2006 werden er 108.000 vragenlijsten gestuurd; in 2008 waren dit er 161.500. In 2010 is het aantal vragenlijsten afgenomen, er zijn in dat jaar iets minder dan 148.000 vragenlijsten verstuurd (Ministerie van BZK, 2010f).

Tabel 1: Personeels- en mobiliteitsonderzoek

	Steekproef	Respons	Responspercentage %
MO 2006:	42.100	17.300	41
PO 2006:	65.500	30.000	46
MO 2008:	74.000	22.294	30
PO 2008:	87.500	34.962	40
MO 2010:	67.856	17.661	26
PO 2010:	80.000	26.876	34

Bron: Ministerie van BZK (2010f:24)

In dit onderzoek gaat de interesse uit naar jonge ambtenaren. In POMO is een onderverdeling gemaakt in diverse leeftijdscategorieën. Om een betrouwbaar beeld te kunnen geven van de groep ambtenaren is er voor gekozen twee leeftijdscategorieën mee te nemen in het onderzoek te weten: 24 jaar of jonger en 25 tot en met 34 jaar. Deze jonge werknemers zijn afkomstig uit diverse overheidssectoren. De focus in het onderzoek ligt op het Openbaar Bestuur, maar daarnaast wordt een vergelijking gemaakt met de overheidssector Onderwijs & Wetenschappen en de sector Veiligheid. Tabel 2 geeft een overzicht wat er onder de diverse sectoren wordt verstaan.



Tabel 2: Onderverdeling in overheidssectoren

<b>Openbaar Bestuur:</b>	<b>Onderwijs &amp; Wetenschappen:</b>	<b>Veiligheid:</b>
- Rijk	- Primair Onderwijs	- Rechterlijke macht
- Gemeenten	- Voortgezet Onderwijs	- Defensie
- Provincies	- Middelbaar Beroepsonderwijs	- Politie
- Waterschappen	- Hoger Beroepsonderwijs	
	- Wetenschappelijk onderwijs	
	- Onderzoeksinstituten	
	- Universitair Medische Centra	

Voor de beantwoording van deelvraag één wordt gebruik gemaakt van de POMO-onderzoeken onder het instromend en het uitstromend personeel in 2006, 2008 en 2010. Door aan een groot aantal respondenten uit diverse overheidssectoren, uit dezelfde leeftijdscategorieën, behorend tot het instromend of het uitstromend personeel, dezelfde soort vragenlijst voor te leggen, wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot. Om een beeld te geven van het aantal respondenten dat in dit onderzoek centraal staat, wordt in tabel 3 daarvan een overzicht gegeven.

Tabel 3: Respondenten jongeren (24 jaar of jongeren en 25-34 jaar), in vergelijking met alle ambtenaren

	<b>2006 jong</b>	<b>2006 totaal</b>	<b>2008 jong</b>	<b>2008 totaal</b>	<b>2010 jong</b>	<b>2010 totaal</b>
Instromend:	4099	7890	6206	11681	4102	9086
Uitstromend:	1603	9384	3178	10613	1903	8575

Ter beantwoording van deelvragen twee en drie wordt gebruik gemaakt van het POMO-onderzoek onder het zittend personeel in 2010. Het aantal respondenten in deze leeftijdscategorie bedraagt 3830 jonge ambtenaren, in totaal zijn er 26876 ambtenaren.

### Representativiteit en weging

Om de representativiteit van de steekproef te garanderen wordt gebruikt gemaakt van een wegingsfactor. Weging zorgt ervoor dat de beschrijving van het bestand representatief is voor de populatie. Iedere respondent krijgt een wegingsfactor mee waardoor het mogelijk is om over de totale populatie uitspraken te doen. Alle overheidssectoren zijn in de waarneming betrokken. In 2010 werd bij de weging rekening gehouden met de verhouding naar geslacht, leeftijd en etniciteit binnen de sector en met de omvang van de verschillende sectoren (deze variabelen kunnen per jaar verschillend zijn). In het personeelsonderzoek 2010 is de kleinste weefactor 0,04 en de hoogste weefactor 4,90. Een weefactor groter dan 1 betekent dat die categorie ondervertegenwoordigd was in de steekproef waardoor een categorie respondenten een hoger gewicht toegekend krijgt. Een weefactor die kleiner is dan 1 betekent dat die categorie in de steekproef was oververtegenwoordigd waardoor respondenten een kleiner gewicht toegekend krijgen. Bij het mobiliteitsonderzoek 2010 werd rekening gehouden met

geslacht, leeftijd en etniciteit binnen de sector en met de omvang van de instroom en uitstroom uit de verschillende sectoren (Ministerie van BZK, 2010f:25-26). Alle weegfactoren tussen 2006 en 2010 zijn opgenomen in onderstaande tabel. Opgemerkt kan worden dat in 2006 en 2008 de steekproef niet alleen is gewogen maar deze ook is opgehoogd naar aantallen in de populatie wat een vergelijking met 2010 dus niet mogelijk maakt.

Tabel 4: Weegfactoren (afgrond op 2 decimalen)

	2006		2008		2010	
	min	max	min	max	min	max
<b>Instromend</b>	1,14	58,92	0,92	19,95	0,04	4,62
<b>Uitstromend</b>	1,11	77,47	0,87	34,76	0,08	4,85
<b>Zittend</b>	2,61	259,84	2,22	71,90	0,04	4,90

### 3.2. Kwalitatief onderzoek: Interviews

Naast kwantitatief onderzoek wordt er ook gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. POMO bevat een beperkt aantal verklarende variabelen, waardoor aanvullend onderzoek noodzakelijk is om zicht te krijgen op de relaties tussen de verschillende variabelen. Er zijn verschillende argumenten om voor deze kwalitatieve onderzoeksmethode te kiezen. In de eerste plaats geeft interviewen de mogelijkheid jonge ambtenaren en leidinggevenden in hun natuurlijke situatie te spreken. In de tweede plaats geeft een interview de mogelijkheid om betekenisvollere informatie te verkrijgen. Zo kunnen er relaties worden gelegd tussen de verschillende concepten uit het theoretisch kader en wordt duidelijk hoe deze op elkaar inwerken. Hierdoor is het mogelijk zicht te krijgen op de specifieke context waarin de concepten zich voordoen. Hierop aansluitend kan dus worden vermeld dat een interview de mogelijkheid geeft om tijdens het gesprek aanvullende vragen te stellen. Om zo het gegeven antwoord van de respondent te kunnen verduidelijken of dieper op het gegeven antwoord in te kunnen gaan.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te vergroten wordt gebruik gemaakt van een semi-gestructureerd interview (Van Thiel, 2007:106). Bij een semi-gestructureerd interview worden de vragen gesteld aan de hand van een interviewhandleiding of topiclist (Van Thiel, 2007:107). In de interviews komen alle variabelen uit het theoretisch kader aan bod, maar wordt met name meer informatie verzameld over goal-setting en de gevolgen daarvan. Bij elk aspect van goal-setting wordt met de respondent gepraat over de mate waarin het aanwezig is, of dit meer of minder zou moeten om tot slot een conclusie te trekken over de mate waarin het bijdraagt aan de binding van jonge ambtenaren. Het interview biedt ook de mogelijkheid om meer zicht te krijgen op de leiderschapsstijl van de leidinggevende. Vragen daarover ontbreken helaas in POMO.

Ten behoeve van de interne validiteit worden de items van de topiclist gebaseerd op kwantitatief onderzoek naar goal-setting (Wright, 2004). Transactioneel en transformationeel leiderschap zijn gebaseerd op de Nederlandse vertaling van de multifactor leadership questionnaire (Den Hartog et al., 1997). Door de interviews deels via een vast stramien te laten verlopen is replicerbaarheid mogelijk, hetgeen ook de betrouwbaarheid van de interviews vergroot (Van Thiel, 2007).

### Onderzoeksgroep

Voor de interviews wordt gebruik gemaakt van een selecte steekproef, waardoor het mogelijk is jonge ambtenaren te selecteren (Van Thiel, 2007:53). Via de traineecoördinatoren van het Rijk, de gemeente Den Haag en de provincie Zuid-Holland is contact gelegd met jonge ambtenaren tot en met 34 jaar. Via deze jongeren is contact gezocht met hun direct leidinggevende. Daarnaast is contact gelegd met het Hoogheemraadschap van Delfland (waterschap) om ook hier een jonge ambtenaar en leidinggevende te kunnen interviewen. In totaal zijn er 23 mensen geïnterviewd (voor een volledig overzicht van de respondenten wordt verwezen naar bijlage 1). Van deze 23 mensen zijn er twee jonge ambtenaren geïnterviewd zonder hun leidinggevende. Dit heeft ermee te maken dat één hiervan ex-trainee is bij het Rijk en inmiddels werkzaam is bij een andere werkgever in de private sector. De andere respondent (ook een Rijkstrainee) heeft aangegeven geen direct leidinggevende te hebben. Bij de provincie Zuid-Holland zijn daarnaast twee jonge ambtenaren geïnterviewd die beide dezelfde leidinggevende hebben. Eén van hen is echter ingestroomd als trainee en inmiddels in vaste dienst. De ander is ingestroomd als ‘gewone’ jonge ambtenaar. Er zijn meer jonge ambtenaren werkzaam bij het Rijk en de gemeenten, dan bij provincies en waterschappen, vandaar dat ervoor is gekozen in deze sectoren meer ‘koppels’ van jonge ambtenaren en hun leidinggevende te interviewen. Door jonge ambtenaren en leidinggevendens afzonderlijk van elkaar te interviewen en gebruik te maken van dezelfde topiclist wordt vanuit beide perspectieven zicht gekregen op de verschillende variabelen. Zo is het bijvoorbeeld interessant dat niet alleen de jonge ambtenaar aangeeft hoe hij de leiderschapsstijl van zijn leidinggevende ervaart, maar ook de leidinggevende zelf reflecteert op zijn stijl van leidinggeven.

### Proefinterview

Voordat de interviews zijn afgenomen is eerst een proefinterview gehouden om na te gaan of de vragen voldoende duidelijkheid boden. Ook was het een goede maatstaf om te kijken hoeveel tijd het interview in beslag nam. Op basis van deze informatie is geconstateerd dat de vragenlijst duidelijke topics bevat en de vragen voldoende helder zijn geformuleerd. Voorafgaand aan elke topicvraag wordt eerst een korte uitleg gegeven over het begrip. Hierdoor wordt de kans vergroot dat elke respondent het begrip op dezelfde manier interpreteert. Ondanks dat de topic in de vragenlijst gerelateerd zijn aan het theoretisch kader,

wordt jargon zo veel mogelijk vermeden om zo goed aan te kunnen sluiten bij de belevingswereld van de respondent. Bij elke topic uit de vragenlijst is het mogelijk ondersteunende vragen te stellen zodat er een duidelijk beeld ontstaat van het te onderzoeken begrip. Het interview duurt gemiddeld drie kwartier, afhankelijk van het verloop van het gesprek.

#### Verwerking onderzoeksgegevens

Na elk interview is er een interviewverslag ter controle voorgelegd aan de respondent. Om een zo goed mogelijke weergave van het gesprek te kunnen maken is het interview opgenomen. Met de respondent is duidelijk gecommuniceerd dat het verslag niet als zodanig in het onderzoek wordt meegenomen. Kleine fouten zijn dan ook aangepast maar het verslag blijft uiteindelijk de interpretatie van de onderzoeker. Door het maken van een interviewverslag is het direct mogelijk het gesprek te ordenen. Na het verzamelen van de informatie is het ordenen van de informatie immers de tweede stap bij het analyseren van kwalitatieve data. Vervolgens zijn de data geanalyseerd door een code toe te kennen aan de verschillende concepten. Het toekennen van een code zorgt ervoor dat onderzoeksresultaten met elkaar vergeleken kunnen worden en relaties zichtbaar worden.

### **3.3. Operationalisering**

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden worden de begrippen uit het theoretisch kader in de volgende paragrafen geoperationaliseerd. De eerste paragraaf gaat in op de operationalisering in POMO, paragraaf twee richt zich op de operationalisering van de belangrijkste theoretische begrippen die de basis zijn voor interviews.

#### **3.3.1. Operationalisering in POMO**

Deze paragraaf laat zien welke concepten in POMO meetbaar zijn gemaakt. Ook wordt duidelijk welke concepten niet meetbaar zijn gemaakt in POMO, paragraaf 3.3.2. gaat in op deze concepten.

#### Binden van jonge ambtenaren

Om te bepalen in welke mate jonge ambtenaren zijn te binden is het belangrijk kennis te hebben van hun arbeidsmotieven. Commitment en vertrekintentie zijn indicatoren die aangeven in hoeverre en in welke mate jongeren zijn te binden aan de organisatie.

#### Arbeidsmotieven

Arbeidsmotieven geven de kenmerken weer die mensen belangrijk of aantrekkelijk vinden in hun keuze voor een nieuwe baan of kenmerken waardoor werknemers besluiten de organisatie te verlaten (Groeneveld en Steijn, 2009:88). Om zicht te krijgen op deze push en pull motieven zijn er in de POMO vragenlijsten diverse factoren aan de respondent voorgelegd.

Pull factoren duiden op de kenmerken van de nieuwe baan of organisatie die aantrekkelijk worden gevonden waardoor is besloten voor deze specifieke baan te kiezen in plaats van voor een andere baan (Groeneveld en Van der Voet, 2009:137). Om dit te kunnen meten is aan het instromend personeel in het POMO- onderzoek in 2006 en in het POMO- onderzoek in 2008 de volgende vraag aan de respondent voorgelegd: *We willen nu graag weten waarom u voor deze specifieke baan gekozen hebt en niet voor een andere baan of - als dat mogelijk is - voor de baan die u daarvoor had. Hieronder staat een aantal mogelijke redenen. Wilt u voor elke reden aangeven in welke mate deze van belang is geweest?*

De respondent heeft op een vijf punt Likertschaal, voor 15 pull factoren, aan kunnen geven in welke mate de pull factor belangrijk is geweest bij zijn keuze voor de baan. De score één laat zien dat de pull factor helemaal niet belangrijk is geweest en de score vijf geeft aan dat de betreffende factor heel belangrijk is geweest. Door de gemiddelde scores te berekenen ontstaat een soort 'hitlijst' van pull factoren. Het betreft hier de volgende pull factoren:

- De inhoud van het werk
- De hoeveelheid werk
- De relatie met collega's
- De resultaatgerichtheid van de organisatie
- De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd
- De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft
- De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid
- De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning)
- De secundaire arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld werktijden, vakantiedagen, pensioenregeling, kinderopvang of ouderschapsverlof)
- De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
- De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie
- De werkplek/fysieke omstandigheden (ruimte per persoon, daglicht, atmosfeer, geluid, ed.)
- De werkdruk
- De functie betekent een promotie
- Het kunnen combineren met de thuissituatie

In het POMO- onderzoek in 2010 is de volgende vraag aan de respondent gesteld: *Hieronder staan een aantal mogelijke redenen om voor deze specifieke baan en niet voor een andere baan te kiezen. Omdat dit waarschijnlijk uw huidige baan betreft, zijn ze in de tegenwoordige tijd gesteld. Welke van deze redenen waren voor u het belangrijkste bij de keuze voor uw baan? Ik heb deze baan gekozen omdat: (u kunt maximaal vijf redenen kiezen).*

De respondent heeft in 2010 aan kunnen geven welke vijf factoren (van de 19) voor hem het meest belangrijk waren in het besluit om naar de organisatie toe te trekken. Het betreft hier dus een rangordening. Daarmee kent deze vraag een andere antwoordschaal dan die in POMO 2006 en 2008. Een gemiddelde score geeft hier aan hoeveel procent van de respondenten betreffende factor als één van de vijf belangrijkste redenen ziet om naar de organisatie toe te

trekken. Ook hier is het vervolgens mogelijk een 'hitlijst' te maken met de belangrijkste vijf pull factoren. De volgende pull factoren komen hier aan de orde:

- Het werk inhoudelijk interessant is
- De mate van uitdaging in het werk
- Het takenpakket gevarieerd is
- Het niveau van uw werkzaamheden goed is
- De sfeer op de werkvloer goed is
- Het werken in teamverband
- De mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren van het werk
- De werkdruk acceptabel is
- De hoeveelheid werk
- De werktijden flexibel zijn
- De werktijden regelmatig zijn
- Er voldoende opleidingsmogelijkheden zijn
- Er voldoende loopbaanmogelijkheden zijn
- Tevredenheid over het salaris
- De baanzekerheid
- Een vaste aanstelling
- Het combineren van werk en privé
- De reistijd van huis naar werk
- Het imago van uw organisatie

Push factoren duiden op de reden(en) die de werknemer heeft om te vertrekken (Groeneveld en Van der Voet, 2009:137). Aan het uitstromend personeel is in het POMO- onderzoek in 2006 en het POMO- onderzoek in 2008 de volgende vraag aan de respondent voorgelegd: *Hieronder staan een aantal mogelijke redenen om te stoppen met werk en/of op zoek te gaan naar een andere baan. Kunt u voor elk van de redenen aangeven in hoeverre ze belangrijk voor u waren?*

De respondent kreeg 16 push factoren voorgelegd. Evenals bij de pull factoren werd ook hier gebruik gemaakt van een vijf punt Likertschaal. Waarbij de score één laat zien dat de pull factor helemaal niet belangrijk is geweest en de score vijf aangeeft dat de betreffende factor heel belangrijk is geweest. De push factoren komen grotendeels overeen met de pull factoren. Door hier de gemiddelde scores te berekenen ontstaat evenals bij de pull factoren een 'hitlijst' van push factoren. De volgende push factoren worden aan de respondent voorgelegd:

- De inhoud van het werk
- De hoeveelheid werk
- De relatie met mijn collega's
- De resultaatgerichtheid van de organisatie
- De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd
- De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft
- De mate van zelfstandigheid en/ of verantwoordelijkheden
- De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning)
- De secundaire arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld werktijden, vakantiedagen, pensioenregeling, kinderopvang of ouderschapsverlof)

- De loopbaanmogelijkheden
- De informatie en communicatie binnen de organisatie
- De werkplek/fysieke omstandigheden (ruimte per persoon, daglicht, atmosfeer, geluid e.d.)
- De werkdruk
- De dreiging om baan te verliezen bij reorganisatie
- De dreiging om baan te verliezen om een andere reden
- Het kunnen combineren met de thuissituatie

In het POMO- onderzoek in 2010 is de volgende vraag aan de respondent gesteld: *Hieronder staan mogelijke redenen om uit te kijken naar een andere baan. Welke van deze redenen waren voor u het belangrijkste bij uw besluit uw oude organisatie te verlaten? Ik besloot de organisatie te verlaten omdat: (u kunt maximaal vijf redenen kiezen).*

In het POMO- onderzoek in 2010 zijn 27 push factoren aan de respondent voorgelegd. Net zoals bij de pull factoren heeft ook hier de respondent aan kunnen geven welke vijf redenen voor het of haar het belangrijkste waren in het besluit om de organisatie te verlaten. Een gemiddelde score geeft aan hoeveel procent van de respondenten de betreffende factor als één van de vijf belangrijkste redenen ziet om de organisatie te verlaten. De push factoren zijn:

- Het werk inhoudelijk saai was
- Het werk niet (meer) uitdagend was
- Ik uitgekeken was op mijn takenpakket
- Het werkniveau lager was dan mijn opleidingsniveau
- De relatie met mijn leidinggevende niet goed was
- Ik ontevreden was over de relatie met mijn collega's
- Ik onheus bejegend werd door mijn collega's
- Ik ontevreden was over de sfeer op de werkvloer
- Ik te weinig in teamverband werkte
- Ik ontevreden was over de wijze waarop mijn leidinggevende leiding gaf
- Ik in mijn werk te weinig zelfstandigheid had
- Ik onvoldoende gewaardeerd werd
- De werkdruk te hoog was
- Ik onvoldoende werk te doen had
- Het werk mentaal zwaar was
- De werktijden niet flexibel waren
- Er onvoldoende loopbaanmogelijkheden waren
- Ik niet tevreden was over mijn salaris
- Ik mijn baan dreigde te verliezen vanwege reorganisatie
- Ik mijn baan dreigde te verliezen om een andere reden dan reorganisatie
- Werk en privé moeilijk te combineren was
- De reistijd van huis naar werk te lang was
- De organisatie niet altijd resultaatgericht werkte
- De organisatie te veel gericht was op korte termijn resultaten
- De procedures in de organisatie te bureaucratisch waren
- De organisatie te hiërarchisch was ingericht
- Een gebrek aan sturing in de organisatie was

### *Affectieve commitment*

Affectieve commitment richt zich op de emotionele verbondenheid die de werknemer met de organisatie heeft. De werknemers identificeren zich met de organisatie waardoor ze niet snel van plan zijn de organisatie te verlaten (Meyer en Allen, 1997; Haar en Spell, 2004; Steijn en Leisink, 2006). Om affectieve commitment te meten zijn in het POMO- onderzoek in 2010 aan het zittend personeel de volgende stellingen voorgelegd: (1) Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen, (2) ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie, (3) deze organisatie betekent veel voor mij, (4) ik voel me thuis in deze organisatie, (5) ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie. De vijf stellingen zijn gemeten op een vijfpunt Likertschaal, variërend van helemaal niet mee eens tot helemaal mee eens.

De betrouwbaarheidsanalyse is uitgevoerd op 3830 geldige waarnemingen en de Cronbach's  $\alpha$  is gebaseerd op de vijf items uit de vragenlijst. De Cronbach's  $\alpha$  van deze schaal is 0,840, dat in sociaal wetenschappelijk onderzoek als betrouwbaar wordt geacht. Omdat uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de vijf stellingen die affectieve commitment meten een sterke correlatie met elkaar hebben is het mogelijk één schaal voor commitment te construeren.

### *Vertrekintentie*

Vertrekintentie is een belangrijke maatstaf om zicht te krijgen op de werknemers die vrijwillig de intentie hebben om de organisatie te verlaten (Groeneveld en Van der Voet, 2009:131). Vertrekintentie is in het POMO- onderzoek in 2010 gemeten door aan het zittend personeel de volgende vraag te stellen: 'bent u momenteel op zoek naar een andere functie?' De respondent heeft de keuze uit zes antwoordmogelijkheden en mag bij deze vraag meerdere antwoorden invullen. De antwoorden variëren van 'nee', 'ja, bij dezelfde werkgever' tot 'ja, bij een andere werkgever buiten de overheid' of 'geen antwoord'. Om vertrekintentie in de analyse mee te kunnen nemen is een dummy variabele gemaakt waarbij 0 = niet vertrekgeneigd en 1 = wel vertrekgeneigd.

### *Goal-setting*

Goal-setting impliceert het stellen van specifieke en uitdagende doelen (Locke en Latham, 2002). POMO vragenlijsten bieden geen directe mogelijkheid tot het meten van goal-setting, maar onder het zittend personeel wordt wel gevraagd naar de formele gesprekken die leidinggevend met hun werknemers voeren. Zoals uit de literatuur blijkt, kan de leidinggevende een belangrijke rol spelen bij de vertaling van het HRM-beleid van de organisatie naar zijn werknemers toe (Purcell en Hutchinson, 2007). Een belangrijk middel hierbij zijn de gesprekken die er tussen de leidinggevende en de werknemer plaatsvinden. Het gaat er dan met name om wat er in een gesprek aan de orde komt. Waarover wordt gepraat, wordt er feedback gegeven en worden er ook doelen gesteld (Steijn, 2009:197)? In het



POMO- onderzoek 2010 werd aan het zittend personeel de volgende vraag voorgelegd: *Als u uw direct leidinggevende spreekt, welke van de volgende onderwerpen komen dan aan de orde?*

De volgende onderwerpen zijn hier genoemd: uw werkresultaten, werkafspraken voor de komende periode, de taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team, uw beloning, uw persoonlijke omstandigheden (concrete afspraken over uw persoonlijke omstandigheden gaan bijvoorbeeld over afspraken om de combinatie van privé en werk te vergemakkelijken), uw persoonlijke ontwikkeling (opleiding, training, coaching, stage etc.), uw loopbaan (verblijfsduur in uw huidige functie en oriëntatie op een andere functie). De werknemers hebben moeten aangeven of ze hierover met hun leidinggevende: niet hebben gesproken, wel hebben gesproken maar geen concrete afspraken zijn gemaakt of dat het is besproken en er concrete afspraken zijn gemaakt. Het maken van concrete afspraken kan worden opgevat als goal specificity. Het bespreken van werkresultaten betekent dat er sprake is van feedback.

Naast het bespreken en het maken van afspraken is het bij goal-setting ook essentieel dat de doelen uitdagend en haalbaar zijn (Steijn, 2009:198). Over de mate waarin de doelen uitdagend zijn, geeft POMO geen informatie maar over de haalbaarheid daarentegen wel. De stelling die in POMO wordt voorgelegd is: 'de met mij gemaakte resultaatafspraken zijn realistisch'. De werknemer heeft hier de mogelijkheid te antwoorden met helemaal niet mee eens tot en met helemaal mee eens. Dit is een vijf punt Likertschaal. Hier wordt nog een zesde optie aantoegevoegd: 'weet niet/niet van toepassing'. Om goal-setting te meten is dus gevraagd welke onderwerpen in een gesprek met de leidinggevende aan de orde komen en of hierover concrete afspraken zijn gemaakt. Daarnaast is gevraagd of de gemaakte afspraken ook realistisch zijn. Deze vragen zorgen ervoor dat in hoofdstuk vijf kan worden nagegaan in hoeverre goal-setting volgens werknemers in de praktijk wordt toegepast.

In hoofdstuk zes wordt met behulp van een lineaire en logistische regressieanalyse geanalyseerd of goal-setting een positieve bijdrage kan leveren aan de binding van jonge ambtenaren. Om te meten of de zeven onderwerpen die in de gesprekken tussen werknemer en leidinggevende naar voren komen ook goal-setting meten, is een correlatiematrix gemaakt. Uit de correlatiematrix blijkt dat er een sterk positief lineair verband ( $p < 0,01$ ) bestaat tussen de volgende variabelen: uw werkresultaten, uw werkafspraken voor de komende periode, de taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team, uw beloning, uw persoonlijke omstandigheden, uw persoonlijke ontwikkeling en uw loopbaan. De som score van de zeven items die een sterk positief verband tonen kunnen als index worden beschouwd die de mate van afspraken maken meet. De vraag of 'de met mij gemaakte afspraken realistisch zijn' is weliswaar significant gecorreleerd, maar vertoont slechts een minimale relatieve correlatie met werkresultaten en werkafspraken voor de komende periode. Vandaar dat realistische

resultaatafspraken als apart meet item is opgenomen in de analyses. Het *maken van afspraken* en *realistische resultaatafspraken* wordt te samen opgevat als goal-setting.

### Leiderschapsstijl

POMO bevat een te beperkt aantal variabelen over de leidinggevende waardoor het niet mogelijk is de stijl van de leidinggevende te meten met behulp van POMO.

### Controlevariabelen

Aan de analyses worden enkele controlevariabelen toegevoegd. Van de controlevariabele leeftijd is een dummy variabele gemaakt waarbij 15-24 = 0 en 24-34 = 1. Daarnaast is voor de variabele geslacht, man = 0 en vrouw = 1 als dummy variabele gekozen. Voor de overheidssectoren zijn de sector Onderwijs & Wetenschap en de sector Veiligheid meegenomen in de analyse, waarbij 0 = niet en 1 = wel werkzaam in de sector Onderwijs & Wetenschap dan wel in de sector Veiligheid. De sector Openbaar Bestuur refereert dan als referentiecategorie. Tot slot is het opleidingsniveau meegenomen als onafhankelijke variabele. Om de relaties tussen alle variabelen weer te geven is een correlatiematrix gemaakt, deze is te vinden in bijlage 2. In een correlatiematrix wordt de sterkte en richting van een verband tussen twee variabelen weergegeven.

### **3.3.2. Operationalisering in interviews**

In deze paragraaf worden alle concepten uit het theoretisch kader geoperationaliseerd wat als basis dient voor de topiclist in de interviews. Items die afkomstig zijn uit kwantitatief onderzoek dienen in dit onderzoek (indien nodig) ter ondersteuning zodat er een duidelijk beeld ontstaat van het te onderzoeken begrip. De topiclist van de interviews is te vinden in bijlage 3.

#### *Goal specificity*

Bij goal-setting is het belangrijk om het doel goed te specificeren, hetgeen betrekking heeft op de duidelijkheid van de doelstellingen (Locke en Latham, 2002). De mate waarin de werknemer zijn doelen specifiek formuleert kan worden bevraagd met behulp van items uit de vragenlijst van Wright (2004).

#### *Goal difficulty*

Bij goal-setting is het ook van belang dat het doel voldoende complex is (Locke en Latham, 2002). Om te kijken of de werknemer doelen formuleert die voldoende complex en uitdagend zijn worden er vragen uit de vragenlijst van Wright (2004) aan de respondent voorgelegd.

### *Self-efficacy*

Het begrip self-efficacy refereert naar het vertrouwen dat een individu heeft in zijn eigen kunnen en zijn of haar mogelijkheden om te presteren voor een specifieke taak (Bandura, 1991). Om te achterhalen hoe de werknemer naar zichzelf kijkt en gelooft in zichzelf wordt gebruik gemaakt van vragen uit de vragenlijst van Wright (2004).

### *Red Tape*

Om na te gaan in hoeverre de jonge ambtenaar procedurele beperkingen ervaart, zijn vragen afkomstig uit de vragenlijst van Wright (2004) sturend.

### *Feedback*

Feedback is een terugkoppeling over het waargenomen gedrag van de werknemer en laat de werknemer de vooruitgang zien die hij maakt in relatie tot het gestelde doel (Becker, 1978; Bandura en Cervone, 1983; Locke en Latham, 2002). Om inzicht te krijgen in hoeverre of in welke mate de werknemer feedback ontvangt wordt gebruik gemaakt van diverse items uit de vragenlijst van Wright (2004).

### *Transactioneel leiderschap*

Transactioneel leiderschap is gebaseerd op een ruilrelatie tussen de leidinggevende en de werknemer (Bass, 1985). De leidinggevende heeft hierbij de taak de juiste condities te scheppen zodat de werknemers presteren zoals van hen wordt verwacht (Bass et al., 2003). Om een beeld te krijgen in hoeverre de leidinggevende een transactionele leiderschapsstijl heeft, wordt gebruik gemaakt van diverse items uit de vragenlijst van Den Hartog et al. (1997).

### *Transformationeel leiderschap*

Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl is gericht op het vergroten van de betrokkenheid van werknemers om organisatiedoelen te bereiken (Bass, 1985). Deze leidinggevende probeert werknemers te motiveren, inspireren en het nut van een bepaalde taak in te laten zien (Bass et al., 2003). Diverse vragen uit de vragenlijst van Den Hartog et al. (1997) zijn voorgelegd aan de respondent om te zien in hoeverre de leidinggevende een transformationele leiderschapsstijl hanteert.

### *Arbeidsmotieven*

Om te achterhalen welke kenmerken voor jonge ambtenaren belangrijk of aantrekkelijk waren in hun keuze voor een nieuwe baan, wordt aan de respondent gevraagd wat de belangrijkste redenen waren om bij de organisatie te komen werken.

### *Arbeidsmotivatie*

Motivatie kan worden gezien als een sleutelvariabele die ervoor zorgt dat mensen zich blijven inzetten om de organisatiedoelen te bereiken (Steers et al., 2004). Om zicht te krijgen op de arbeidsmotivatie van jonge ambtenaren wordt aan de respondent gevraagd over welk aspect hij op dit moment het meest tevreden is.

### *Affectieve commitment*

Affectieve commitment richt zich op de emotionele verbondenheid die de werknemer met de organisatie heeft. De werknemers identificeren zich met de organisatie waardoor ze niet snel van plan zijn de organisatie te verlaten (Meyer en Allen, 1997; Haar en Spell, 2004; Steijn en Leisink, 2006). Om zicht te krijgen op de affectieve commitment van de werknemer wordt aan de respondent gevraagd in hoeverre hij zich kan identificeren met de organisatie.

### *Vertrekintentie*

Er zijn verschillende redenen waarom mensen de organisatie willen verlaten. Vertrek wordt in de HRM- literatuur vaak beschouwd als een negatieve uitkomst van het HRM beleid van de organisatie (Groeneveld en Van der Voet, 2009:130). Om helder te krijgen in hoeverre de werknemer de neiging heeft om de organisatie te verlaten wordt aan de respondent gevraagd over welk aspect hij op dit moment het minst tevreden is en of dit een argument zou zijn om de organisatie te verlaten.

### *Binding jonge ambtenaren*

Om erachter te komen of goal-setting bijdraagt aan de binding van jonge ambtenaren wordt aan de respondent gevraagd in welke mate hij denkt dat goal-setting belangrijk is en bijdraagt aan de binding van jonge ambtenaren. Daarnaast wordt aan de respondent gevraagd of deze zelf nog andere ideeën heeft over hoe jonge ambtenaren zijn te binden.

In dit hoofdstuk is ingezoomd op de twee onderzoeksmethoden die in dit onderzoek centraal staan. Zoals in de inleiding al kort is genoemd wordt er in dit onderzoek ook gebruik gemaakt van een inhoudsanalyse. Ondanks dat hier in dit hoofdstuk verder geen aandacht aan is besteed, kan hier nog kort worden genoemd dat deze onderzoeksmethode wordt gebruikt bij de beantwoording van deelvraag twee, zoals te zien is in tabel 5. Een inhoudsanalyse van het personeelsbeleid wordt dan gebruikt als eerste opstap voor de beantwoording van deze deelvraag. Door informatie op verschillende manieren te verzamelen (ook wel triangulatie genoemd) wordt duidelijk hoe betrouwbaar en valide de verzamelde informatie is (Van Thiel, 2007:59). Naast het POMO- onderzoek zullen de 23 interviews een waardevolle aanvulling op het geheel zijn. Tabel 5 geeft een samenvattend overzicht van de methoden die worden gehanteerd om de deelvragen te kunnen beantwoorden.

Tabel 5: Beantwoording deelvragen en methoden in hoofdstuk

<b>Deelvraag</b>	<b>Methoden</b>	<b>Hoofdstuk</b>
1	Vragenlijst (POMO) Interviews	4
2	Inhoudsanalyse (Bestaand materiaal) Vragenlijsten (POMO) Interviews	5
3	Vragenlijsten (POMO) Interviews	6
4	Interviews	6
5	Interviews	7

## **4. Push & Pull factoren jonge ambtenaren**

De volgende paragrafen bevatten een beschrijvende analyse van de push en pull motieven van jonge ambtenaren, om zo een antwoord te verkrijgen op de eerste deelvraag. Om te kunnen beoordelen in hoeverre de push en pull motieven van jonge ambtenaren bijzonder zijn, worden deze afgezet tegen die van ambtenaren in het algemeen. Daarnaast wordt voor de jonge ambtenaren bekeken of er tussen de overheidssectoren dan wel tussen mannen en vrouwen verschillen zijn waar te nemen. Hierbij wordt specifiek naar de groep jonge ambtenaren gekeken. In dit hoofdstuk wordt gewerkt met een gewogen bestand van de POMO- onderzoeken gedaan in 2010, 2008 en in 2006. Ter aanvulling van de resultaten uit POMO wordt geput uit interviewresultaten. Voor een volledig overzicht van de POMO resultaten wordt verwezen naar bijlage 4.

### **4.1. Pull factoren jonge ambtenaren**

De respondent heeft in 2010, aan de hand van 19 pull factoren, aangegeven welke vijf factoren het meest belangrijk waren bij de keuze voor een baan. In 2008 en 2006 heeft de respondent voor 15 pull factoren, op een schaal van (1) helemaal niet belangrijk en (5) heel belangrijk aangegeven in welke mate de pull factoren voor hem belangrijk waren bij de keuze voor een baan.

#### *Jongeren in vergelijking met alle ambtenaren*

Maar liefst gemiddeld 60% van de jonge ambtenaren in 2010 beoordeelt de inhoud van het werk als één van de vijf belangrijkste motieven om te kiezen voor een baan bij de overheid. Op de tweede plaats waardeert gemiddeld 46% van het totaal aantal jonge ambtenaren uitdaging in het werk als één van de vijf belangrijkste pull motieven. In de top vijf van pull motieven van jonge ambtenaren staat verder: een goede sfeer op de werkvloer, voldoende zelfstandigheid bij het uitvoeren van mijn werk en een gevarieerd takenpakket. Van de 19 pull factoren geeft gemiddeld slechts 5% van de jonge ambtenaren aan dat ze het krijgen van een vast contract als één van de vijf belangrijkste pull factoren ziet, hiermee komt deze factor op de laatste plaats. Wanneer deze top vijf van pull factoren van jonge ambtenaren naast de top vijf van pull factoren van alle ambtenaren wordt gelegd blijkt deze overeen te komen. Hierbij is de rangorde gelijk, alleen de positie hierin verschilt. Zo waardeert gemiddeld 57% van alle ambtenaren de inhoud van het werk als één van de vijf belangrijkste pull motieven en wordt uitdaging in het werk gemiddeld door 41% als één van de vijf belangrijkste pull motieven gezien. Zelfstandigheid bij het uitvoeren van mijn werk staat hier op de derde plaats, gevolgd door een goede sfeer op de werkvloer en een gevarieerd takenpakket.

Wanneer er gekeken wordt naar de top vijf van pull factoren in 2008 is te zien dat jonge ambtenaren gemiddeld een 4,39 (op een Likertschaal van 1 tot 5) scoren op de inhoud van het werk. Gevolgd door gemiddeld een score van 3,95 op de mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid. Deze top vijf wordt aangevuld met de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling, de relatie met collega's en de primaire arbeidsvoorwaarden. De pull factor 'de functie betekent een promotie' is voor jonge ambtenaren de minst belangrijke reden om naar de organisatie toe te komen. Opnieuw is het zinvol de belangrijkste pull factoren van jonge ambtenaren te leggen naast alle ambtenaren. Evenals bij de jonge ambtenaren staan bij alle ambtenaren de inhoud van het werk en de mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid op de eerste en tweede plaats bij de keuze voor een baan. De relatie met collega's, de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en het kunnen combineren met de thuissituatie maken deze top vijf af. Waar jonge ambtenaren over het geheel genomen primaire arbeidsvoorwaarden een belangrijke pull factor vinden, is dit voor alle ambtenaren het kunnen combineren met de thuissituatie. De top vijf van pull factoren van jonge ambtenaren in 2006 komt overeen met deze in 2008. Kijkend naar de totale groep ambtenaren in 2006, in vergelijking met jonge ambtenaren in 2008, scoort de relatie met collega's hoger dan de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling. Wanneer alle ambtenaren in 2006 worden vergeleken met die in 2008, staat het kunnen combineren met de thuissituatie in 2008 in de top vijf van belangrijkste pull factoren voor alle ambtenaren, in 2006 valt deze factor buiten de top vijf maar komt deze op plaats zeven.

#### Vergelijking tussen sectoren

Om na te gaan of de pull factoren van jonge ambtenaren verschillen per sector, zijn in tabel 6 de vijf belangrijkste pull factoren in beeld gebracht. Inhoudelijke interessant werk staat bij bijna alle overheidssectoren op de eerste plaats. Bij de sector Veiligheid wordt daarentegen uitdaging in het werk door gemiddeld 62% van de jonge ambtenaren als één van de vijf belangrijkste pull factoren bestempeld. Bij de andere overheidssectoren komt uitdagend werk op de tweede plaats. Gemiddeld 46% van de jonge ambtenaren in de sector Onderwijs & Wetenschap ziet uitdagend werk als één van de vijf belangrijkste instroommotieven, tegenover 33% van de jonge ambtenaren bij de provincies. Interessant is te zien dat de sfeer op de werkvloer bij de totale groep jonge ambtenaren in de top vijf staat, terwijl onderstaande tabel laat zien dat alleen jonge ambtenaren bij de waterschappen en in de sector Onderwijs & Wetenschap de sfeer op de werkvloer als één van de vijf belangrijkste instroommotieven zien.

Tabel 6: Top 5 Pull factoren jonge ambtenaren 2010, sectorspecifiek

Top 5	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen	Onderwijs & Wetenschap	Veiligheid
1	Inhoudelijk interessant werk 62%	Inhoudelijk interessant werk 57%	Inhoudelijk interessant werk 57%	Inhoudelijk interessant werk 54%	Inhoudelijk interessant werk 61%	Uitdagend werk 62%
2	Uitdagend werk 40%	Uitdagend werk 37%	Uitdagend werk 33%	Uitdagend werk 40%	Uitdagend werk 46%	Inhoudelijk interessant werk 58%
3	Voldoende opleidings mogelijkheden 30%	Voldoende zelfstandigheid 32%	Voldoende zelfstandigheid 31%	Gevarieerd takenpakket 36%	Sfeer op de werkvloer 31%	Voldoende loopbaan mogelijk heden 37%
4	Voldoende loopbaan mogelijk heden 29%	Acceptabele reistijd van huis naar werk 29%	Voldoende loopbaanmogelijk heden 29%	Sfeer op de werkvloer 32%	Voldoende zelfstandigheid 30%	Voldoende opleidings mogelijk heden 34%
5	Gevarieerd takenpakket 28%	Gevarieerd takenpakket 28%	Gevarieerd takenpakket 28%	Voldoende zelfstandigheid 32%	Acceptabele reistijd van huis naar werk 22%	Gevarieerd takenpakket 31%
N	328	562	33	24	3554	549

N = 5050

Inzoomend op de scores tussen de overheidssectoren in 2008, valt op dat jonge ambtenaren die werkzaam zijn bij de provincies en in de sector Veiligheid de inhoud van het werk een gemiddelde score geven van 4,47. Maar ook bij de andere sectoren staat de inhoud van het werk op de eerste plaats. Uit tabel 7 blijkt dat loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en de mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid bij alle overheidssectoren op plaats twee of drie komen van belangrijkste pull factoren. Waar jonge ambtenaren bij het Rijk, de provincies en de waterschappen de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijk vinden, zijn bij de overige sectoren de primaire arbeidsvoorwaarden en relatie met collega's als de belangrijkste instroommotieven genoemd.

Tabel 7: Top 5 pull factoren jonge ambtenaren 2008, sectorspecifiek

Top 5	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen	Onderwijs & Wetenschap	Veiligheid
1	Inhoud werk 4,35	Inhoud werk 4,36	Inhoud werk 4,47	Inhoud werk 4,25	Inhoud werk 4,38	Inhoud werk 4,47
2	Loopbaan ontwikkelings mogelijkheden 4,18	Mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 4,0	Loopbaan ontwikkelingsmogelijk heden 4,10	Mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 4,01	Mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 3,91	Loopbaan ontwikkelings mogelijk heden 4,21
3	Mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 4,02	Loopbaan ontwikkelings mogelijkheden 3,98	Mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 3,91	Loopbaanontwikkelings mogelijk heden 4,0	Loopbaan ontwikkelingsmogelijk heden 3,70	Mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 4,06
4	Primaire arbeidsvoorwaarden 3,90	Primaire arbeidsvoorwaarden 3,71	Primaire arbeidsvoorwaarden 3,69	Secundaire arbeidsvoorwaarden 3,99	Relatie met collega's 3,70	Relatie met collega's 4,03
5	Secundaire arbeidsvoorwaarden 3,87	Relatie met collega's 3,69	Secundaire arbeidsvoorwaarden 3,59	Primaire arbeidsvoorwaarden 3,87	Primaire arbeidsvoorwaarden 3,34	Primaire arbeidsvoorwaarden 3,72
N	6307	7218	402	230	36946	7964

N = 59067



Ook in 2006 is de inhoud van het werk het belangrijkste instroommotief. Jonge ambtenaren werkzaam bij de waterschappen geven deze pull factor een gemiddelde score van 4,53 en jonge ambtenaren in de sector Veiligheid geven een gemiddelde score van 3,54. De pull factoren loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid staat ook in 2006 in de top vijf.

Tabel 8: Top 5 van pull factoren jonge ambtenaren 2006, sectorspecifiek

Top 5	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen	Onderwijs & Wetenschap	Veiligheid
1	Inhoud werk 4,40	Inhoud werk 4,48	Inhoud werk 4,49	Inhoud werk 4,53	Inhoud werk 4,47	Inhoud werk 3,54
2	Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden 4,26	Mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 4,31	Mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 4,38	Mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 4,33	Mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 4,12	Loopbaanontwikkelingsmogelijkheid 4,38
3	Mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 4,16	Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden 4,17	Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden 4,15	Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden 4,16	Relatie met collega's 3,81	Mate van zelfstandigheid 4,36
4	Primaire arbeidsvoorwaarden 3,87	Primaire arbeidsvoorwaarden 4,06	Secundaire arbeidsvoorwaarden 4,01	Primaire arbeidsvoorwaarden 4,07	Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden 3,80	Relatie met collega's 4,27
5	Secundaire arbeidsvoorwaarden 3,80	Secundaire arbeidsvoorwaarden 3,98	Primaire arbeidsvoorwaarden 3,97	Relatie met collega's 3,98	Primaire arbeidsvoorwaarden 3,54	Primaire arbeidsvoorwaarden 3,96
N	4679	5177	392	241	27211	7795

N = 45495

### Vergelijking tussen mannen en vrouwen

Zowel mannen als vrouwen vinden de inhoud van het werk en uitdagend werk één van de vijf belangrijkste pull factoren. Hierin zijn dan ook geen grote verschillen te zien. Op een aantal andere aspecten zijn er wel verschillen zichtbaar tussen mannen en vrouwen. Zo zien vrouwen de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling niet als één van de vijf belangrijkste pull factoren, daar waar mannen een acceptabele reistijd van huis naar werk niet als één van de belangrijke pull factoren zien. Ondanks de procentuele verschillen, vinden zowel mannen als vrouwen de sfeer op de werkvloer een belangrijke pull factor evenals het hebben van voldoende zelfstandigheid bij het uitvoeren van hun werk.

Tabel 9: Gemiddelde score pull factoren verdeeld tussen mannen/vrouwen 2010

Man	Vrouw
Het werk inhoudelijk interessant is <b>61%</b>	Het werk inhoudelijk interessant is <b>60%</b>
Het werk uitdagend is <b>47%</b>	Het werk uitdagend is <b>46%</b>
Voldoende zelfstandigheid in het uitvoeren van mijn werk <b>27%</b>	De sfeer op de werkvloer goed is <b>32%</b>
Loopbaanmogelijkheden <b>25%</b>	Voldoende zelfstandigheid in het uitvoeren van mijn werk <b>29%</b>
De sfeer op de werkvloer goed is <b>24%</b>	De reistijd van huis naar werk acceptabel <b>24%</b>
Het takenpakket gevarieerd is <b>24%</b>	
Opleidingsmogelijkheden <b>24%</b>	

In 2008 is het interessant te zien dat vrouwelijke jonge ambtenaren gemiddeld hoger scoren op de inhoud van het werk dan mannelijke jonge ambtenaren in hun keuze voor een nieuwe baan. Mannen scoren daarentegen hoger op de mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden dan vrouwen. De top vijf van pull factoren is voor zowel mannen en vrouwen gelijk.

Tabel 10: Gemiddelde score pull factoren verdeeld tussen mannen/vrouwen 2008

<b>Man</b>	<b>Vrouw</b>
De inhoud van het werk <b>4,34</b>	De inhoud van het werk <b>4,42</b>
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid <b>3,97</b>	De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid <b>3,95</b>
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden <b>3,88</b>	Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden <b>3,84</b>
De relatie met collega's <b>3,73</b>	De relatie met collega's <b>3,77</b>
De primaire arbeidsvoorwaarden <b>3,57</b>	De primaire arbeidsvoorwaarden <b>3,45</b>

De vergelijking tussen mannen en vrouwen vertoont grotendeels dezelfde resultaten als in 2006. Evenals in 2008 scoren vrouwen hoger op de inhoud van het werk als belangrijkste pull motief. In 2006 scoren de vrouwen echter hoger dan de mannen op de mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid.

Tabel 11: Gemiddelde score pull factoren verdeeld tussen mannen/vrouwen 2006

<b>Man</b>	<b>Vrouw</b>
De inhoud van het werk <b>4,47</b>	De inhoud van het werk <b>4,48</b>
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid <b>4,18</b>	De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid <b>4,20</b>
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden <b>4,04</b>	Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden <b>3,96</b>
De relatie met collega's <b>3,89</b>	De relatie met collega's <b>3,90</b>
De primaire arbeidsvoorwaarden <b>3,79</b>	De primaire arbeidsvoorwaarden <b>3,66</b>

Al met al kan geconstateerd worden dat de pull factoren van jonge ambtenaren grotendeels overeenkomen met die van alle ambtenaren. De inhoud van het werk als ook voldoende uitdaging in het werk zijn voor zowel jonge ambtenaren als alle ambtenaren belangrijke instroommotieven. De interviewresultaten bevestigen dat de inhoud van het werk voor het merendeel van de jonge ambtenaren een belangrijke reden is om naar de organisatie toe te trekken. Een deel van deze jonge werknemers heeft specifiek voor de publieke sector gekozen om zo een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren. Deels geven de jonge ambtenaren aan dat ze breed georiënteerd zijn en dus niet specifiek voor de publieke sector hebben gekozen. Volgens deze jonge ambtenaren sluit de functie goed aan op hun studie of werden ze getrokken door de vraagstukken waar ze in hun functie mee aan de slag gaan. Ook voldoende zelfstandigheid/verantwoordelijkheid en loopbaanmogelijkheden zijn in zowel 2006, 2008 als in 2010 belangrijke redenen om naar de organisatie toe te trekken. Uit de interviews blijkt dat

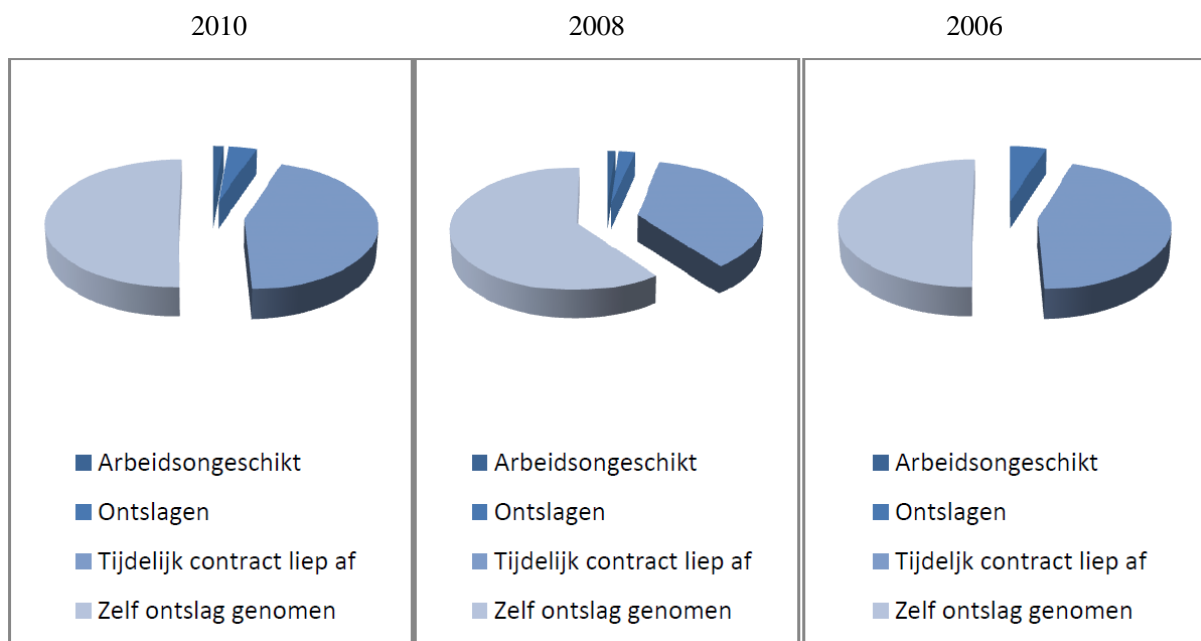
de jonge ambtenaren op dit moment het meest tevreden zijn over de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid die ze krijgen in hun werk. Deze pull factor sluit dus goed aan op hetgeen de jongeren in de praktijk ervaren.

Er blijkt geen betekenisvolle verschil zichtbaar tussen de pull factoren van jonge ambtenaren in de diverse overheidssectoren. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat mannen en vrouwen veelal dezelfde pull motieven hebben. In 2010 zijn kleine verschillen tussen mannen en vrouwen zichtbaar. Zo zien bijvoorbeeld vrouwen een acceptabele reistijd van huis als één van de vijf belangrijkste pull factoren waar deze factor bij mannen buiten de top vijf valt. De volgende paragraaf gaat in op de belangrijkste push factoren van jonge ambtenaren.

#### 4.2. Push factoren jonge ambtenaren

Bij de analyse van de uitstroommotieven gaat het om jonge ambtenaren die vrijwillig de organisatie hebben verlaten. Zo worden jonge ambtenaren die bijvoorbeeld werden ontslagen of waarvan het tijdelijk contract afliep van de analyses uitgesloten. Om de vrijwillige uitstroom in perspectief te plaatsen is in onderstaande figuur een overzicht gegeven van de vrijwillige uitstroom (zelf ontslag genomen) ten opzichten van de andere mogelijke redenen waardoor een baan werd beëindigd.

Figuur 2: Reden beëindiging oude baan jonge ambtenaren bij de overheid (in procenten)



Zoals uit figuur 2 blijkt, stroomt de helft van de jonge ambtenaren in 2010 en 2006 vrijwillig uit de organisatie. In 2008 was dit zelfs meer dan de helft. Daarnaast stroomt een groot deel van de jonge ambtenaren uit de organisatie omdat het tijdelijk contract is afgelopen. Maar een klein percentage van de jonge ambtenaren wordt ontslagen of arbeidsongeschikt. Deels kan

het grote percentage dat in 2008 zelf ontslag neemt worden verklaard door de mogelijkheden die er toen waren op de arbeidsmarkt. In 2010 stroomt een groter deel van de jonge ambtenaren uit de organisatie in verband met het afgelopen van het tijdelijk contract.

De beschrijving van de push factoren heeft eerst betrekking op de jonge ambtenaren in vergelijking met alle ambtenaren. Vervolgens worden de verschillen tussen de sectoren uitgelicht, om deze paragraaf af te sluiten met een vergelijking tussen mannen en vrouwen. In 2010 heeft de respondent aangegeven welke vijf (van de 27 push factoren) de belangrijkste uitstroom redenen waren. In 2008 en 2006 heeft de respondent voor 16 push factoren aangegeven in welke mate deze belangrijk waren bij de keuze de organisatie te verlaten. De schaal varieerde hier van (1) helemaal niet belangrijk tot (5) heel belangrijk.

#### Jonge ambtenaren in vergelijking met alle ambtenaren

Gemiddeld 26% van de jonge ambtenaren in 2010 ziet (het gebrek aan) uitdaging in het werk als één van de vijf belangrijkste redenen om de organisatie te verlaten. Voor gemiddeld 24% van de jonge ambtenaren zijn de beperkte loopbaanmogelijkheden één van de vijf belangrijkste uitstroomredenen. Voor gemiddeld 20% van de jongeren is het uitgekeken zijn op hun takenpakket één van de vijf belangrijkste vertrekredenen. Een te lange reistijd van huis naar het werk is voor gemiddeld 19% voor de jonge ambtenaren één van de vijf belangrijkste redenen om de organisatie te verlaten. Ontevredenheid over de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf, het moeilijk kunnen combineren van werk en privé en ontevredenheid over de sfeer op de werkvloer worden gemiddeld door 14% van de jongeren als één van de belangrijkste vijf uitstroommotieven gezien. De cijfers laten zien dat jonge ambtenaren niet vrijwillig uitstroomden omdat ze hun baan dreigde te verliezen vanwege een reorganisatie of vanwege een andere reden dan een reorganisatie. Wanneer de vergelijking wordt gemaakt met alle ambtenaren is deze top vijf van belangrijkste push factoren bijna identiek. Ze verschillen alleen daarin dat gemiddeld 18% van alle ambtenaren, tegenover gemiddeld 14% bij jongeren, vindt dat 'de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf' één van de vijf belangrijkste push factoren is.

De inhoud van het werk is voor jonge ambtenaren in 2008 de belangrijkste reden om de organisatie te verlaten. Ook het gebrek aan loopbaanontwikkelingsmogelijkheden is een veelgenoemde reden. Daarnaast lijken jonge ambtenaren weinig tevreden met de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd, de wijze waarop de direct leidinggevende leiding geeft als ook de mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid. De minst belangrijke reden voor jonge ambtenaren om vrijwillig de organisatie te verlaten is de dreiging om een baan te verliezen door een reorganisatie of een andere reden. Voor alle ambtenaren is de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd zelfs de belangrijkste reden om de organisatie te verlaten. De inhoud van het werk, de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf, de

loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en de zelfstandigheid/verantwoordelijkheid zijn verder belangrijke uitstroomredenen voor alle ambtenaren. De top vijf van push factoren van jonge ambtenaren in 2006 komt overeen met die in 2008. Wanneer de vergelijking met alle ambtenaren wordt gemaakt blijken ook hier de vijf belangrijkste uitstroommotieven overeen te komen. In 2006 staat de inhoud van het werk op plaats één, in 2008 is dit de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd.

### Vergelijking tussen sectoren

In tabel 12 zijn de push factoren van jonge ambtenaren in 2010 naar overheidssectoren uitgesplitst, om na te gaan of er opmerkelijke verschillen tussen de sectoren zichtbaar zijn. Bij het Rijk, de gemeenten en in de sector Onderwijs & Wetenschap staat het gebrek aan uitdaging op de eerste plaats als één van de vijf belangrijkste redenen om de organisatie te verlaten. Ook bij de overige sectoren komen dit aspect als één van de vijf belangrijkste naar voren. Bij de provincies staat onvoldoende loopbaanmogelijkheden op de eerste plek als één van de vijf belangrijkste push factoren. In alle overheidssectoren komt ook uitgekeken op mijn takenpakket voor in de top vijf van belangrijkste vertrekredenen. De hiërarchische inrichting van de organisatie wordt door de jonge ambtenaren bij de waterschappen genoemd, waar jonge ambtenaren bij de provincies struikelen over te bureaucratische procedures in de organisatie. Voor jonge ambtenaren in de sector Onderwijs & Wetenschap is ontevredenheid over de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf één van de belangrijkste pushfactoren. Jonge ambtenaren bij het Rijk en de gemeenten zien het gebrek aan sturing in de organisatie ook als één van de vijf belangrijkste uitstroomredenen.

Tabel 12: Top vijf push factoren jonge ambtenaren 2010, sectorspecifiek

Top 5	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen	Onderwijs & Wetenschap	Veiligheid
1	Het werk niet meer uitdagend was 39%	Het werk niet meer uitdagend was 37%	Er onvoldoende loopbaanmogelijkheden waren 43%	Ik uitgekeken was op mijn takenpakket 36%	Het werk niet meer uitdagend was 22%	Werk en privé moeilijk te combineren waren 28%
2	Er onvoldoende loopbaanmogelijkheid en waren 38%	Ik uitgekeken was op mijn takenpakket 32%	Het werk niet meer uitdagend was 39%	Het werk niet meer uitdagend was 28%	Er onvoldoende loopbaanmogelijkheden waren 20%	Het werk niet meer uitdagend was 28%
3	Ik was uitgekeken op mijn takenpakket 38%	Er onvoldoende loopbaanmogelijkheden waren 30%	De procedures in de organisatie te bureaucratisch waren 30%	Ik niet tevreden was over mijn salaris 28%	De reistijd van huis naar werk te lang was 19%	Er onvoldoende loopbaanmogelijkheden waren 27%
4	Het werk inhoudelijk saai was 18%	De reistijd van huis naar werk te lang was 21%	Ik uitgekeken was op mijn takenpakket 24%	Ik te weinig in teamverband werkte 28%	Ik ontevreden was over de wijze waarom mijn leidinggevende leiding gaf 16%	Ik uitgekeken was op mijn takenpakket 25%
5	Er een gebrek aan sturing in de organisatie was 15%	Er een gebrek aan sturing in de organisatie was 18%	De reistijd van huis naar werk te lang was 24%	De organisatie te hiërarchisch was ingericht 28%	Ik uitgekeken was op mijn takenpakket 15%	De reistijd van huis naar werk te lang was 22%
N	135	160	11	8	1136	232

N = 1682

Tabel 13 toont dat in 2008 de inhoud van het werk voor jonge ambtenaren bij de provincies de belangrijkste factor is in de keuze voor een nieuwe baan. Met een gemiddelde score van 4,44 ligt dit bij de provincies hoger dan bij de overige overheidssectoren. Ook jonge ambtenaren bij het Rijk, de gemeenten en de in de overheidssector Onderwijs & Wetenschap zien de inhoud van het werk als de belangrijkste push factor. De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd staat bij alle overheidssectoren in de top vijf van belangrijkste uitstroommotieven. Voor jonge ambtenaren werkzaam bij de waterschappen is dit zelfs de belangrijkste reden om de organisatie te verlaten. Daarnaast staat het gebrek aan loopbaanontwikkelingsmogelijkheden bij alle overheidssectoren genoemd in de top vijf. Jonge ambtenaren blijken weinig tevreden te zijn met de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf. Alleen bij de provincie staat dit niet in het rijtje van belangrijkste push factoren. De resultaatgerichtheid van de organisatie staat bij het Rijk, de provincies en de waterschappen in de top vijf van uitstroomredenen. Ook uit de interviewresultaten blijkt dat jonge ambtenaren de resultaatgerichtheid missen in de organisatie.

“Het is een cultuur waar prestaties niet worden beloond en wanprestaties niet worden bestraft. Er werd bij het Rijk hard gewerkt maar de beoordeling ontbrak” (respondent 1, jonge ambtenaar, Rijk).

Tabel 13: Top 5 push factoren jonge ambtenaren 2008, sectorspecifiek

Top 5	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen	Onderwijs & Wetenschap	Veiligheid
1	De inhoud van het werk 3,91	De inhoud van het werk 4,08	De inhoud van het werk 4,44	De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd 3,75	De inhoud van het werk 3,65	De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden 4,03
2	De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden 3,86	De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden 4,00	De loopbaanontwikkelingen 4,13	De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft 3,70	De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden 3,58	De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd 3,90
3	De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd 3,79	De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd 3,91	De resultaatgerichtheid van de organisatie 4,11	De inhoud van het werk 3,67	De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd 3,53	De inhoud van het werk 3,82
4	De resultaatgerichtheid van de organisatie 3,57	De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft 3,78	De mate van zelfstandigheid of verantwoordelijkheid 4,02	De resultaatgerichtheid van de organisatie 3,67	De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft 3,50	De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie 3,63
5	De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft 3,51	De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 3,69	De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd 3,95	De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden 3,58	De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid 3,34	De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft 3,55
N	2145	3157	186	126	11807	11783

N = 29204

In 2006 is de wijze waarop de direct leidinggevende leiding gaf voor jonge ambtenaren werkzaam bij de provincies het belangrijkste uitstroommotief. In 2008 staat deze factor bij de provincies niet in de top vijf van uitstroommotieven. In vergelijking met 2006 zijn er verder geen opmerkelijke verschillen zichtbaar tussen de overheidssectoren.

Tabel 14: Top 5 push factoren jonge ambtenaren 2006, sectorspecifiek

Top 5	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen	Onderwijs & Wetenschap	Veiligheid
1	De inhoud van het werk 4,39	De inhoud van het werk 4,57	De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft 4,91	De inhoud van het werk 4,63	De inhoud van het werk 3,80	De loopbaanontwikkelingsmo- gelijkheden 4,22
2	De loopbaanontwikkelingsm- ogelijkheden 4,37	De loopbaanontwikkelingsm- ogelijkheden 4,46	De mate van zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid 4,85	De wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd 4,24	De loopbaanontwikkelingsm- ogelijkheden 3,76	De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd 4,08
3	De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd 4,19	De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd 4,44	De loopbaanontwikkelingsm- ogelijkheden 4,83	De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft 4,22	De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd 3,76	De inhoud van het werk 4,08
4	De wijze waarop mijn leidinggevende leiding geeft 3,96	De mate van zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid 4,31	De inhoud van het werk 4,80	De loopbaanontwikkelingsmog- elijkheden 4,21	De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft 3,72	De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft 4,05
5	De mate van zelfstandigheid/verantwo- ordelijkheid 3,92	De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft 4,22	De resultaatgerichtheid van de organisatie 4,73	De resultaatgerichtheid van de organisatie 4,16	De mate van zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid 3,53	De mate van zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid 3,91
N	1105	1163	42	70	7749	1528

N = 11657

### Vergelijking tussen mannen en vrouwen

De top vijf van push motieven is grotendeels gelijk voor mannen en vrouwen in 2010. Zo ziet gemiddeld 29% van de mannen het gebrek aan uitdaging in het werk als één van de belangrijkste vijf redenen om te vertrekken. Voor gemiddeld 24% van de vrouwen is dit één van de belangrijkste vijf uitstroommotieven. Ontevredenheid over de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf is voor gemiddeld 16% van de vrouwen één van de belangrijkste vijf redenen om te vertrekken. Mannen vinden echter het combineren van werk en privé vaker een reden om de organisatie te verlaten.

Tabel 15: Gemiddelde score push factoren verdeeld tussen mannen/vrouwen 2010

Man	Vrouw
Het werk niet meer uitdagend was <b>29%</b>	Het werk niet meer uitdagend was <b>24%</b>
Onvoldoende loopbaanmogelijkheden waren <b>27%</b>	Onvoldoende loopbaanmogelijkheden waren <b>22%</b>
Ik uitgekeken was op mijn takenpakket <b>23%</b>	Ik uitgekeken was op mijn takenpakket <b>19%</b>
De reistijd van huis naar werk te lang was <b>18%</b>	De reistijd van huis naar werk te lang was <b>20%</b>
Werk en privé moeilijk te combineren waren <b>16%</b>	Ontevreden over de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf <b>16%</b>

In 2008 staan de onvoldoende mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling bij zowel mannen als vrouwen in de top vijf van push factoren. Mannen score hier gemiddeld een 4,02 op, dit is hoger dan de gemiddelde score van 3,58 bij vrouwen. Ook de inhoud van het werk, de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en de manier waarop de leidinggevende leiding geeft zijn zowel voor mannen als vrouwen belangrijke redenen om uit te stromen. Hier lijkt dus een belangrijke taak weggelegd voor het HRM-beleid in de organisatie.

Tabel 16: Gemiddelde score push factoren verdeeld tussen mannen/vrouwen 2008

<b>Man</b>	<b>Vrouw</b>
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden <b>4,02</b>	De inhoud van het werk <b>3,73</b>
De inhoud van het werk <b>3,85</b>	De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd <b>3,60</b>
De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd <b>3,80</b>	De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden <b>3,58</b>
De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft <b>3,56</b>	De wijze waarop de direct leidinggevende leiding geeft <b>3,56</b>
De resultaatgerichtheid van de organisatie <b>3,51</b>	De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid <b>3,41</b>

Mannen en vrouwen in 2006 zijn eensgezind in hun uitstroommotieven. Vrouwen scoren gemiddeld hoog op de inhoud van het werk met een 4,14, hiermee ligt het ruim boven de scores van de mannen. Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden zijn voor mannen de belangrijkste reden om de organisatie te verlaten. Ook dit komt overeen met de push factoren in 2008. De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid staat in 2006 in de top 5 vijf push factoren. In 2008 stond de resultaatgerichtheid voor mannen op de vijfde plaats. Voor vrouwen is deze top vijf ongewijzigd, wel staat de wijze waarop de direct leidinggevende leiding geeft in 2006 op de derde plaats, waar deze in 2008 op plaats vier staat.

Tabel 17: Gemiddelde score push factoren verdeeld tussen mannen/vrouwen 2006

<b>Man</b>	<b>Vrouw</b>
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden <b>3,87</b>	De inhoud van het werk <b>4,14</b>
De inhoud van het werk <b>3,69</b>	De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd <b>4,08</b>
De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd <b>3,61</b>	De wijze waarop de direct leidinggevende leiding geeft <b>4,07</b>
De wijze waarop de direct leidinggevende leiding geeft <b>3,44</b>	De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden <b>4,0</b>
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid <b>3,43</b>	De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid <b>3,85</b>

Op basis van bovenstaande bevindingen kan geconstateerd worden dat de push factoren voor jonge ambtenaren in vergelijking met die van alle ambtenaren grotendeels met elkaar overeenkomen. Er zitten met name kleine verschillen in de rangorde van de push factoren. Het werk dat niet meer uitdagend is, als ook de beperkte loopbaanmogelijkheden zijn belangrijke redenen voor zowel jonge ambtenaren als alle ambtenaren om de organisatie te verlaten. Ook ontevredenheid over de wijze waarop de direct leidinggevende leiding geeft is één van de belangrijkste uitstroommotieven.

Tussen de respondenten uit de verschillende sectoren zijn geen betekenisvolle verschillen zichtbaar. Wanneer er een vergelijking tussen mannen en vrouwen wordt gemaakt blijken ook deze push factoren grotendeels overeen te komen. Ondanks dat de scores verschillen, is de top vijf van push factoren tussen mannen en vrouwen bijna gelijk. In 2006 en 2008 blijkt voor mannen het gebrek aan loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, vaker dan bij vrouwen, een



belangrijke push factor te zijn. Daar waar bij vrouwen de inhoud van het werk vaker een belangrijke reden is om de organisatie te verlaten.

### 4.3. Naar welke sector stromen jonge ambtenaren uit?

Tabel 18 laat zien naar welke sectoren jonge ambtenaren in 2010 vrijwillig vertrekken. Er wordt hiervan een duidelijk beeld verkregen, omdat ook in kaart is gebracht uit welke sectoren de jongeren afkomstig zijn. Zo is zichtbaar dat veel jongeren die werkzaam zijn bij bijvoorbeeld het Rijk, de gemeenten of in de sector Onderwijs & Wetenschappen, uitstromen naar een andere baan in die zelfde sector. Daarnaast is ook de zakelijke/commerciële dienstverlening bij jongeren in trek. Interessant is ook te zien dat de gezondheids- en welzijnszorg in de top vijf staat van sectoren waar jongeren, werkzaam bij het Rijk en de gemeenten, naartoe uitstromen. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de werkgelegenheid aantrekt in deze sector vanwege de vergrijzing. Geconcludeerd kan worden dat de resultaten uit 2010 in overeenstemming zijn met deze in 2008 en 2006.

Tabel 18: Top 5 van sectoren waar jonge werknemers zijn gaan werken in 2010

	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen	Onderwijs & Wetenschap	Veiligheid
1	Rijk 36	Gemeenten 73	Gemeenten 2, Provincies 2	Overige zakelijke/commerciële dienstverlening 3	Primair onderwijs 249	Politie 37
2	Gezondheids- en welzijnszorg 18	Overige zakelijke/commerciële dienstverlening 11	Rijk 1	Nutsbedrijven (oa. Elektriciteit/waterleiding) 2	Gezondheids- en welzijnszorg 145	Gezondheids- en welzijnszorg 24
3	Overige zakelijke/commerciële dienstverlening 14	Overige niet-commerciële dienstverlening 8	Gemeenschappelijke regelingen 1	Wetenschappelijk Onderwijs, inclusief onderzoekinstellingen behorende tot een universiteit 1	Voorgezet Onderwijs 84	Overige zakelijke/commerciële dienstverlening 18
4	Gemeenten 12	Gezondheids- en welzijnszorg 6	Bouwnijverheid 1	Onderzoeksinstellingen 1	Overige zakelijke/commerciële dienstverlening 51	Detailhandel, groothandel en horeca 14
5	Overige niet-commerciële dienstverlening 10	Rijk 5	Detailhandel, groothandel en horeca 1	Overige niet-commerciële dienstverlening 1	Universitair medische centra 33	Defensie 10
N	115	122	9	8	728	159

N = 1141

Uit de interviewresultaten blijkt dat het merendeel van de jonge ambtenaren het niet uitsluit in de toekomst de overstap te maken naar een private organisatie. Deze beving sluit aan bij wat zichtbaar is in bovenstaande tabel. Een deel van de respondenten geeft daarnaast aan overtuigd te zijn van een baan in de publieke sector. Opgemerkt dient te worden dat sommige respondenten minder snel de overstap denken te maken naar een private organisatie in verband met hun studieachtergrond.

#### **4.4. Conclusie**

In dit hoofdstuk is een beschrijving gegeven van de push en pull factoren van jonge ambtenaren in 2006, 2008 en 2010. De belangrijkste instroommotieven voor jongeren zijn: de inhoud van het werk, uitdaging in het werk en de mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid bij het uitvoeren van het werk. Ook wel de intrinsieke baan kenmerken genoemd. Ook de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling is een belangrijke pull factor voor jonge ambtenaren. Diverse pull factoren die bij de aanvaarding van de baan een grote rol spelen zijn ook de reden dat veel jonge ambtenaren de organisatie verlaten. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de verwachtingen niet worden waargemaakt. De inhoud van het werk, het werk dat niet meer als uitdagend wordt ervaren, onvoldoende loopbaanmogelijkheden en ontevredenheid over de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf zijn de meest genoemde uitstroommotieven. Ook missen de jonge ambtenaren de resultaatgerichtheid in de organisatie. Deze onderzoeksresultaten komen overeen met het onderzoek van De Ruijter (2010) waaruit blijkt dat jonge werknemers met name op zoek zijn naar inhoudelijk interessant werk en uitdaging in het werk.

Een groot percentage jongeren stroomde vrijwillig uit de organisatie hetgeen los staat van het aflopen van een tijdelijk contract. Interessant is te zien dat de push en pull factoren van jonge ambtenaren weinig verschillen met die van alle ambtenaren. Dit is een belangrijke waarneming voor dit onderzoek, omdat er in dit onderzoek vanuit wordt gegaan dat jonge ambtenaren verschillen van alle ambtenaren en dus ook op een andere manier zijn te binden. Ondanks de overeenkomsten tussen jonge ambtenaren en alle ambtenaren zou het kunnen zijn dat jonge ambtenaren in vergelijking met alle ambtenaren een andere betekenis toekennen aan bijvoorbeeld de inhoud van het werk of loopbaanmogelijkheden. Aanvullend onderzoek is dan ook nodig om hier meer inzicht in te krijgen.

Ook de verschillen tussen de sectoren blijken nihil te zijn. Eveneens komen de push en pull factoren van mannen en vrouwen grotendeels overeen, ondanks dat de scores op sommige punten verschillen. Zo valt op dat het gebrek aan loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor mannen in 2006 en 2008, vaker dan bij vrouwen, een belangrijke uitstroomreden is. Voor vrouwen blijkt de inhoud van het werk een belangrijkere reden te zijn om de organisatie te verlaten. Jonge ambtenaren stromen voornamelijk uit naar banen in dezelfde sector als waar ze afkomstig van waren. Daarnaast is ook de zakelijke/commerciële dienstverlening bij jongeren in trek.

Wanneer de jonge werknemers niet meer tevreden zijn over een aantal aspecten in hun werk kunnen deze factoren ertoe bijdragen dat werknemers de keuze maken om van baan te veranderen. Al met al kan geconstateerd worden dat goal-setting mogelijk bovenstaande push factoren kan ondervangen. Om voldoende uitdaging in het werk te hebben is het belangrijk

dat specifieke en uitdagende doelen worden opgesteld. Daarnaast kan door het opstellen van specifieke en uitdagende doelen meer resultaatgericht gewerkt worden. Bij goal-setting neemt de leidinggevende een wezenlijke positie in. Zo kan de leidinggevende de jonge werknemer ondersteunen bij het opstellen van specifieke en uitdagende doelen. Alsook bij het geven van feedback, zodat ze weten wat ze moeten verbeteren om gestelde doelen te bereiken. De leidinggevende is dan ook een belangrijke schakel tussen de werknemers en het HRM-beleid in de organisatie. In het volgende hoofdstuk wordt gekeken hoe het Openbaar Bestuur gebruik maakt van goal-setting in haar personeelsbeleid.

## **5. Goal-setting in het personeelsbeleid**

In dit hoofdstuk wordt nagegaan op welke manier en in welke mate Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen ofwel het Openbaar Bestuur, goal-setting toepast in haar personeelsbeleid. Om dit te achterhalen wordt in paragraaf 5.1 gebruik gemaakt van documentatie van het Rijk, de gemeente Den Haag, de provincie Zuid-Holland en het Hoogheemraadschap van Delfland en dienen interviews ter illustratie. Daarnaast wordt voor de beantwoording van deelvraag twee, in paragraaf 5.2, gebruik gemaakt van het POMO-onderzoek om na te gaan in welke mate het Openbaar Bestuur goal-setting in de praktijk inzet. In dit hoofdstuk wordt gewerkt met het gewogen POMO bestand onder het zittend personeel in 2010.

### **5.1. Goal-setting in het personeelsbeleid van het Openbaar Bestuur**

Om te kijken op welke manier goal-setting wordt toegepast in het personeelsbeleid, wordt het functioneringsgesprek bij het Rijk, de gemeente Den Haag, de provincie Zuid-Holland en het Hoogheemraadschap van Delfland onder de loep genomen. Vragen die in deze paragraaf centraal staan zijn de frequentie waarmee de leidinggevende een functioneringsgesprek met zijn werknemers heeft, welke onderwerpen komen er in dit gesprek aan de orde, worden hier ook concrete afspraken over gemaakt en waar worden deze afspraken op gebaseerd.

Wat is een functioneringsgesprek? In het functioneringsgesprek kijken de leidinggevende en werknemer terug op het functioneren van de werknemer en worden afspraken gemaakt voor de komende periode (Ministerie van BZK, 2011). Dit gesprek heeft een interactief karakter, er is dus geen sprake van eenrichtingsverkeer (Ministerie van BZK, 2011). Hoe ziet een functioneringsgesprek bij het Rijk eruit? Om te beginnen zijn in het Algemeen Rijksambtenaren Reglement (ARAR) een aantal zaken over het functioneringsgesprek tussen de leidinggevende en de werknemer vastgelegd. Zo schrijft artikel 71 van het ARAR onder andere voor dat er minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek met de werknemer moet plaatsvinden. Daarnaast is in het ARAR opgenomen dat er met de ambtenaar moet worden gesproken over: de wijze waarop de ambtenaar de opgedragen werkzaamheden heeft uitgevoerd, de resultaten die daarbij zijn behaald, als ook de omstandigheden waaronder de opgedragen werkzaamheden zijn uitgevoerd. Daarnaast moeten afspraken worden gemaakt over: welke werkzaamheden de ambtenaar krijgt opgedragen en welke resultaten daarbij behaald moeten worden. De omstandigheden waaronder de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd en de wijze waarop de persoonlijke ontwikkeling van de ambtenaar bevorderd kan worden (Ministerie van BZK, 2010a). Het ARAR schrijft ook voor dat als de ambtenaar vijf jaar aaneen gesloten dezelfde functie heeft vervuld, specifieke aandacht wordt besteed aan het verdere verloop van de loopbaan van de ambtenaar. Ook schrijft het ARAR voor dat een ambtenaar die drie jaar een functie heeft vervuld, de mogelijkheid heeft om (eenmaal per vijf

jaar) een vertrouwelijke loopbaanscan te doen met een professionele loopbaandeskundige (Ministerie van BZK, 2010a).

Naast hetgeen in het ARAR is opgenomen geeft het Rijksweb aanvullende informatie over het functioneringsgesprek. In het functioneringsgesprek geeft de leidinggevende aan wat hij van het functioneren van de werknemer vindt, ook kijken leidinggevende en werknemer terug op de gemaakte resultaatafspraken (Ministerie van BZK, 2011). Heeft de werknemer de resultaatafspraken behaald, op welke manier en wat is de reden dat de afgesproken resultaten wel of niet zijn behaald, zijn vragen die hierbij aan de orde komen. Om dit te beoordelen wordt gebruik gemaakt van een functiebeschrijving van de werknemer of het functieprofiel en eventueel het competentieprofiel, de feitelijk aan de werknemer opgedragen werkzaamheden en het gespreksverslag van de vorige keer. De werknemer en de leidinggevende maken ook afspraken voor de komende periode. Er worden afspraken gemaakt ten aanzien van de te verrichten werkzaamheden, de te verwachten resultaten en de tijd en middelen die de werknemer hiervoor nodig heeft. De leidinggevende geeft daarnaast aan op welke manier hij de werknemer ondersteunt en coacht bij het realiseren van de gemaakte afspraken (Ministerie van BZK, 2011). De afspraken hebben betrekking op het werk of de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de werknemer. Indien de werknemer een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) heeft, worden ook hier de resultaatafspraken op gebaseerd. Een POP blijkt, zoals uit de interviews naar voren komt, nog niet vanzelfsprekend (Ministerie van BZK, 2011).

Het is goed om even kort bij de inhoud van het POP stil te staan, onder andere omdat het ondersteunend kan zijn in het functioneringsgesprek. Wanneer in het functioneringsgesprek afspraken zijn gemaakt over de te ontwikkelen competenties, is het POP een goed middel om de gewenste groei vast te leggen. In een POP geeft de werknemer aan hoe hij zich de komende jaren wil ontwikkelen. Het maken van een POP zorgt er dus voor dat de werknemer gericht bezig is met zijn loopbaan. Een POP geeft dan de handvatten om in kaart te brengen wat nodig is om deze ontwikkelstappen te kunnen maken. Dit kan zijn op het gebied van de huidige functie, competentieontwikkeling of een toekomstige functie. Het betreft niet alleen cursussen en opleidingen maar er kunnen ook afspraken worden gemaakt over nieuw gedrag dat iemand wil ontwikkelen. Welke stappen de werknemer concreet gaat ondernemen om het afgesproken resultaat te bereiken en hoe de organisatie daarbij ondersteunend kan zijn, wordt in samenwerking met de leidinggevende vastgelegd. Het is daarom ook belangrijk dat de werknemer zijn voornemens duidelijk en concreet formuleert, evenals de resultaten die de werknemer ermee wil bereiken. Door deze manier van werken wordt de werknemer architect van zijn eigen loopbaan (Ministerie van BZK, 2011).

In het Sociaal Jaarverslag Rijk van 2010 is opgenomen dat er een minimummodel komt voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken bij het Rijk. (Ministerie van BZK, 2010g:10). Want ook binnen het Rijk, tussen de verschillende ministeries, blijken grote verschillen te zitten tussen de inhoud en aanpak van deze gesprekken. Zo laat het onderzoek naar de functionerings- en beoordelingsgesprekken bij het Rijk zien dat alle ministeries ten minste één formeel gesprek per jaar voeren (Ministerie van BZK, 2010d:57). Dit is in overeenstemming met hetgeen in het ARAR is vastgelegd. Ondanks de verscheidenheid in aanpak, blijkt elk ministerie een doordachte aanpak te hebben voor de gesprekscyclus met de bijbehorende formulieren en checklists. Er blijkt echter weinig samenwerking te zijn tussen de ministeries (Ministerie van BZK, 2010d:57). Wat kan betekenen dat er bijvoorbeeld naast het functioneringsgesprek ook een voortgangsgesprek met de werknemer plaats vindt. Ook de inhoud van deze gesprekken verschilt, maar over het algemeen wordt gekeken naar de voortgang van de gemaakte afspraken in het functioneringsgesprek. Zijn de gemaakte afspraken nog actueel of moeten deze worden bijgesteld. Het gaat in een dergelijk gesprek om de vraag, wat de werknemer kan of moet doen als over de rol die de leidinggevende hierbij inneemt ter ondersteuning. Tevens wordt stil gestaan bij de gemaakte ontwikkelafspraken en loopbaanwensen.

De verschillen, zoals deze zijn geschetst binnen het Rijk, zijn er ook binnen en tussen de gemeente Den Haag, de Provincie Zuid-Holland en het Hoogheemraadschap van Delfland. In het personeelsbeleid van deze overheidssectoren is ook voorgeschreven dat er minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek tussen de leidinggevende en de werknemers moet plaatsvinden. Waar een leidinggevende bij de gemeente Den Haag alleen een functioneringsgesprek heeft met zijn werknemers, heeft een leidinggevende bij de provincie Zuid-Holland drie keer per jaar een gesprek met zijn werknemers. Een start- voortgangs- en beoordelingsgesprek (provincie Zuid-Holland, 2011). Uit de interviews komt naar voren dat niet iedereen zich aan deze drie gespreksmomenten houdt, dit omwille van de tijd en het aantal werknemers waarmee de leidinggevende een gesprek moet voeren. De leidinggevende koppelt in dat geval het start- en beoordelingsgesprek aan elkaar. Het Hoogheemraadschap van Delfland heeft evenals de provincie drie gespreksmomenten per jaar. Zowel bij het Rijk als de gemeente Den Haag, de provincie Zuid-Holland als het Hoogheemraadschap van Delfland wordt erop gestuurd de afspraken zo specifiek mogelijk te formuleren. Opgemerkt dient te worden dat de speciale groep jonge ambtenaren, ook wel trainees genoemd, een intensief begeleidingstraject krijgen gedurende hun traineeship. De trainees hebben altijd een start-, voortgangs- en beoordelingsgesprek. Waarbij ook het maken van een POP een belangrijk element is.

Het onderzoek naar de functionerings- en beoordelingsgesprekken bij het Rijk laat zien dat werknemers het meest tevreden zijn over het gesprek wanneer er concrete afspraken worden gemaakt over hun functioneren en hun loopbaan. (Ministerie van BZK, 2010d:57). De leidinggevendenden in deze organisaties zijn met name mensgericht. Daarnaast weten ze een goede verdeling te vinden tussen resultaatgericht sturen en inspireren als ook het enthousiasmeren van de werknemers. (Ministerie van BZK, 2010d:43). Uit deze bevinding blijkt dat de leidinggevende ook een belangrijke rol speelt in het functioneringsgesprek. In hoofdstuk zes wordt er op de rol van deze leidinggevende ingezoomd.

Op basis van deze informatie kan worden geconstateerd dat er in het huidige persoonsbeleid, van zowel het Rijk, de gemeente Den Haag, de provincie Zuid-Holland als het Hoogheemraadschap van Delfland, diverse elementen van goal-setting naar voren komen. Zo wordt in het functioneringsgesprek vooruitgekeken, waarbij afspraken worden gemaakt voor de komende periode ten aanzien van werkzaamheden, resultaten, tijd en middelen die de werknemer hiervoor nodig heeft. Het streven is de doelen zo specifiek mogelijk te formuleren. Het maken van concrete afspraken en het zo specifiek mogelijk formuleren kan worden opgevat als goal specificity. Ook wordt teruggekeken op gemaakte resultaatafspraken. Het terugkijken en praten over deze onderwerpen impliceert het geven van feedback. Daarnaast kan worden opgemerkt dat de leidinggevende niet alleen een belangrijke rol speelt in het functioneringsgesprek, maar ook de werknemer ondersteunt bij het realiseren van de gemaakte afspraken. In het personeelsbeleid zijn dus duidelijke elementen van goal-setting zichtbaar. De volgende paragraaf, die is gericht op goal-setting in POMO, laat zien in hoeverre goal-setting volgens werknemers ook in de praktijk wordt toegepast.

## **5.2. Goal-setting volgens werknemers**

In het POMO- onderzoek 2010 geeft 17% van de jonge werknemers (N= 5.519) aan geen formeel gesprek te hebben gehad in de afgelopen 12 maanden. Bij alle ambtenaren (N= 26.829) ligt dit percentage op 19%. Door een onderverdeling te maken naar sector worden de verschillen zichtbaar. Zo hebben jonge ambtenaren bij de provincies en waterschappen allemaal één formeel gesprek gehad met hun leidinggevende. Ook een groot deel van de jongeren bij het Rijk en de gemeenten hebben een formeel gesprek gehad. Ter vergelijking is het goed om op te merken dat maar liefst 20% van de jongeren uit de sector Onderwijs & Wetenschap geen formeel gesprek heeft gehad. Ook in de sector Veiligheid is dit percentage hoog, zoals tabel 19 laat zien. Een mogelijke verklaring hiervoor is te vinden in de aard van de werkzaamheden, waardoor een formeel gesprek misschien niet altijd als vanzelfsprekend wordt gezien.

Tabel 19: Eén formeel gesprek met de leidinggevende in de afgelopen 12 maanden, jonge werknemers (in procenten)

	<b>Ja</b>	<b>Nee</b>
Rijk	91,9	8,1
Gemeenten	91,5	8,5
Provincies	100	0
Waterschappen	100	0
Onderwijs & Wetenschap	80	20
Veiligheid	80,4	19,6

N = 5519

### **5.2.1. Onderwerpen in gesprekken met uw leidinggevende**

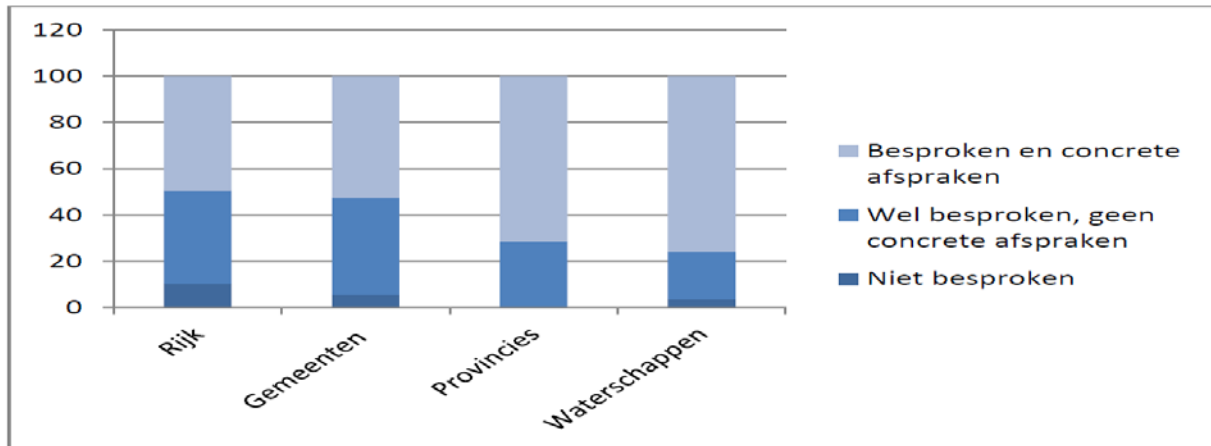
Aan de respondent is gevraagd of ze met de leidinggevende hebben gesproken dan wel concrete afspraken hebben gemaakt over de volgende onderwerpen: werkresultaten, werkafspraken voor de komende periode, taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team, beloning, persoonlijke omstandigheden, persoonlijke ontwikkeling en loopbaan. In bijlage 5 is hiervan per sector een volledig overzicht opgenomen. In deze paragraaf wordt op een aantal van deze onderwerpen nader ingezoomd. De focus wordt teruggebracht tot het Openbaar Bestuur (Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen).

#### *Werkresultaten*

Met betrekking tot werkresultaten geeft een groot deel van de jonge ambtenaren, werkzaam bij de waterschappen als ook de provincies, aan met hun leidinggevende te hebben gesproken over hun werkresultaten en hier ook concrete afspraken over te hebben gemaakt. Figuur 3 maakt dit inzichtelijk. Bij het Rijk als ook de gemeenten is een tweedeling te zien. Ongeveer de helft van de jongeren geeft aan te spreken over werkresultaten maar geen concrete afspraken hierover te maken met hun leidinggevende, de andere helft geeft aan hierover wel concrete afspraken te hebben gemaakt. Maar een klein percentage van de jonge werknemers heeft helemaal niet met hun leidinggevende gesproken over werkresultaten. Bij de provincie is dit percentage zelfs nul.



Figuur 3: Afspraken over werkresultaten, jonge werknemers (in procenten)

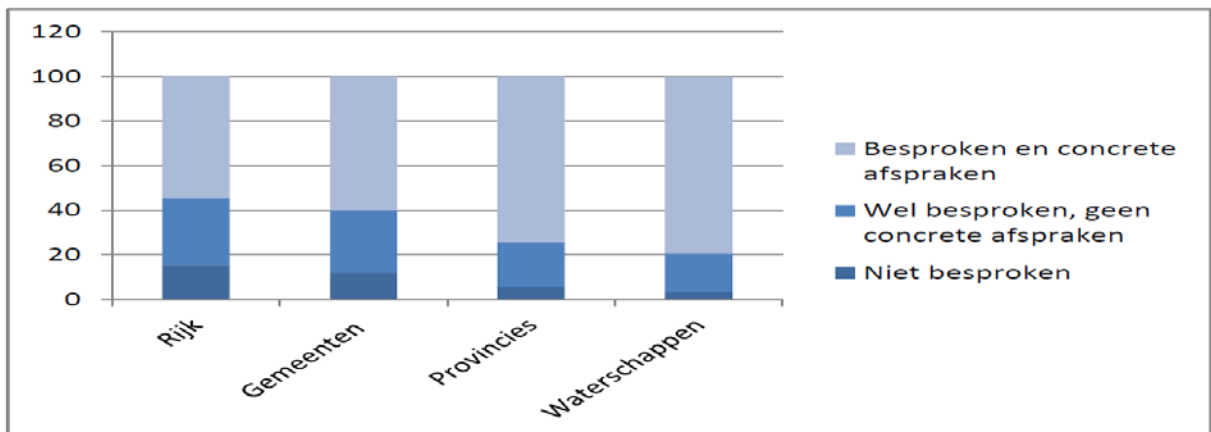


N = 1195

### Werkafspraken

In de vier overheidssectoren van het Openbaar Bestuur geeft het merendeel van de jonge ambtenaren aan concrete werkafspraken te hebben gemaakt voor de komende periode. Zoals te zien is in figuur 4. Echter heeft toch nog bijna 30% van de jonge ambtenaren bij het Rijk en de gemeenten geen concrete afspraken hierover gemaakt met hun leidinggevende. Bij het Rijk heeft zelfs 15% van de jonge werknemers helemaal niet met hun leidinggevende gesproken over werkafspraken.

Figuur 4: Werkafspraken voor de komende periode, jonge werknemers (in procenten)

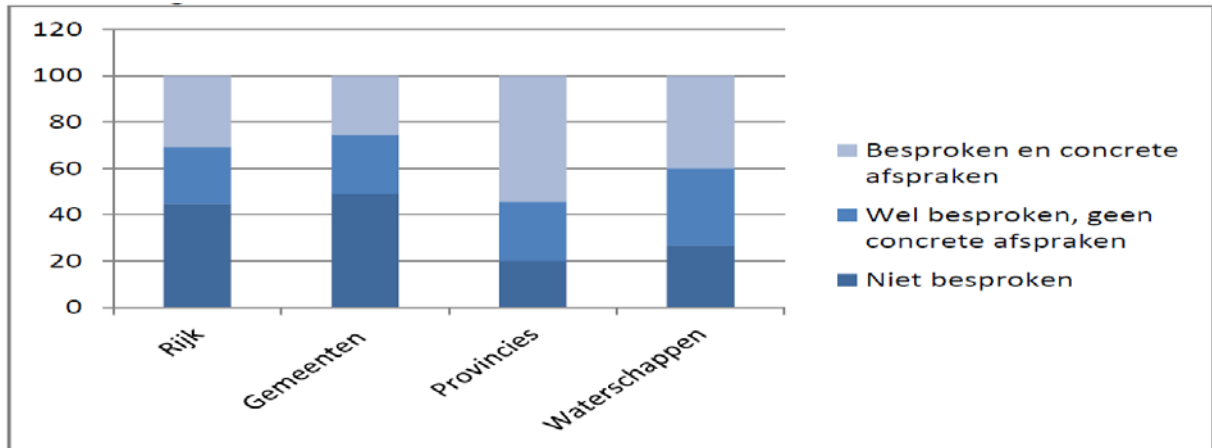


N = 1195

### Beloning

Opmerkelijk is de discrepantie bij het bespreken van de beloning, zoals figuur 5 laat zien. Bij het Rijk en de gemeenten wordt er met meer dan 40% van de jongeren niet gesproken over beloning. Daarentegen geeft meer dan 50% van de jonge ambtenaren bij de provincie aan wel met hun leidinggevende te spreken over beloning en hier ook concrete afspraken over te maken.

Figuur 5: Afspraken over beloning, jonge werknemers (in procenten)

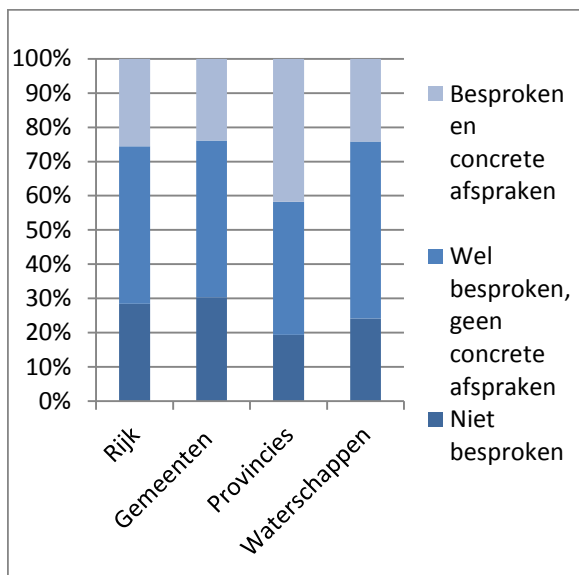


N = 1195

### Persoonlijke omstandigheden/loopbaan

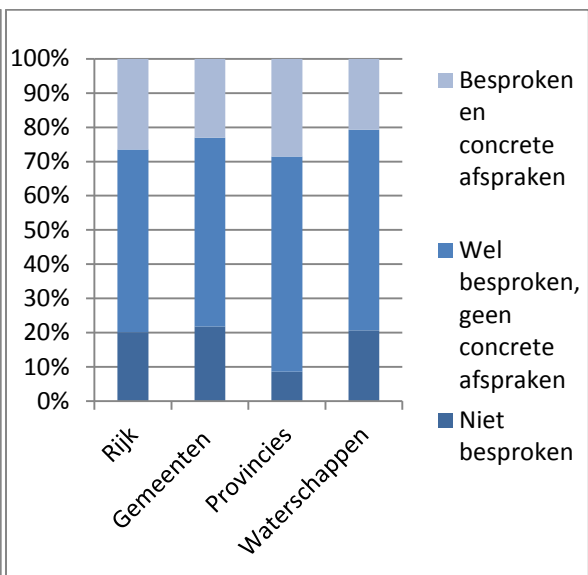
Interessant is te zien dat er met de leidinggevende relatief vaak wordt gesproken over de persoonlijke omstandigheden en de loopbaan van de werknemer, maar dat er niet vaak concrete afspraken uit volgen. Onderstaande figuren laten dit ook zien.

Figuur 6: Afspraken over persoonlijke omstandigheden, jonge werknemers (in procenten)



N = 1195

Figuur 7: Afspraken over loopbaan, jonge werknemers (in procenten)

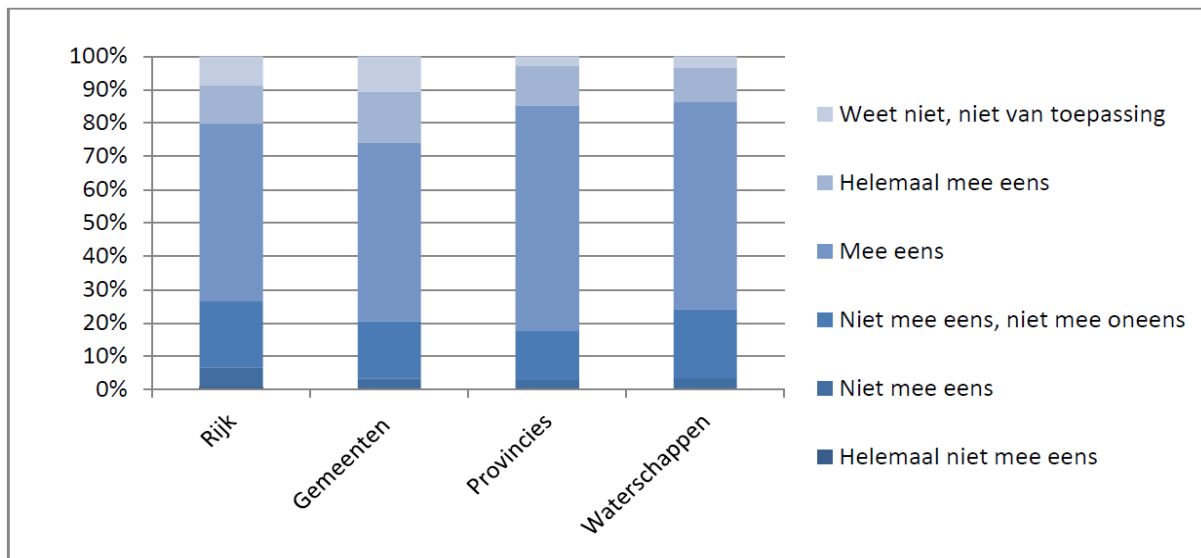


N = 1195

### 5.2.2. Realistische resultaatafspraken

Figuur 8 laat zien dat een groot deel van de jonge werknemers van mening is dat er realistische resultaatafspraken worden gemaakt. Jongeren werkzaam bij de provincies en de waterschappen zijn het hier in verhouding tussen de sectoren het meest mee eens. Relatief veel jongeren geven aan dat ze het er niet mee eens zijn maar ook niet mee oneens.

Figuur 8: Realistische resultaatafspraken, jonge werknemers (in procenten)



N = 1195

### 5.2.3. Tevredenheid gesprekken

Het merendeel van de jonge ambtenaren geeft aan tamelijk tevreden te zijn over de gesprekken die ze voeren met hun leidinggevende. Gemiddeld bijna 17% van de jongeren is zelfs zeer tevreden over de gesprekken die ze voeren met hun direct leidinggevende. Gemiddeld geeft bijna 15% van de jongeren aan tamelijk ontevreden te zijn over de gesprekken. In het POMO- onderzoek is alleen gevraagd naar de algemene tevredenheid over het gesprek. Er wordt dus geen uitsluitsel gegeven over welke aspecten van het gesprek men in mindere of meerdere mate tevreden is. Iets meer mannen dan vrouwen geven aan tamelijk tevreden te zijn over de gesprekken met hun leidinggevende, maar over het geheel genomen zijn de verschillen verder nihil.

Tabel 20: Tevredenheid over de gesprekken met leidinggevende, jonge werknemers (in procenten)

	Ze er ontevreden	Tamelijk ontevreden	Niet tevreden, niet ontevreden	Tamelijk tevreden	Ze er tevreden
<b>Rijk</b>	7,6	16,8	19,6	38,2	17,7
<b>Gemeenten</b>	4,8	15	21,8	43,5	14,9
<b>Provincies</b>	5,7	14,3	17,1	45,7	17,1
<b>Waterschappen</b>	6,7	13,3	13,3	50	17,2

N = 1195

Al met al kan worden geconstateerd dat het merendeel van de jonge ambtenaren in het Openbaar Bestuur concrete werkafspraken maken met hun leidinggevende, hetgeen goal specificity impliceert. Met name jonge ambtenaren bij de provincies en de waterschappen spreken over werkresultaten en maken hier ook concrete afspraken over. Belangrijk is te zien dat diverse onderwerpen lang niet altijd aan de orde komen in de gesprekken met de leidinggevende (bijvoorbeeld beloning) of niet tot concrete afspraken leiden (bijvoorbeeld loopbaan). Het merendeel van de jonge ambtenaren uit de verschillende sectoren geeft aan dat de gemaakte resultaatafspraken ook realistisch zijn. Hoe realistisch de afspraken zijn, zegt iets over de haalbaarheid van de doelen, dat kan worden opgevat als goal difficulty. Over het geheel genomen zijn de jongeren tamelijk tevreden over de gesprekken met hun direct leidinggevende.

### **5.3. Conclusie**

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is stilgestaan bij goal-setting in het personeelsbeleid. Om hier meer zicht op te krijgen diende het functioneringsgesprek als leidraad. Uit deze paragraaf blijkt dat de leidinggevende minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek moet hebben met zijn werknemers. Paragraaf twee heeft laten zien hoe goal-setting volgens werknemers in de praktijk wordt toegepast. Waaruit naar voren kwam dat lang niet alle jonge ambtenaren één formeel gesprek met hun leidinggevende hebben per jaar. Werknemers bij de provincies en waterschappen hebben daarentegen wel allemaal één formeel gesprek per jaar met hun leidinggevende.

Het merendeel van de jonge ambtenaren blijkt concrete werkafspraken te maken met zijn leidinggevende. Ondanks dat een groot deel van de jonge ambtenaren met hun leidinggevende praat over werkresultaten, maakt de helft hier ook daadwerkelijk concrete afspraken over. Dit terwijl het personeelsbeleid voorschrijft dat er concrete afspraken moeten worden gemaakt over de resultaten die er van de werknemer worden verwacht, zodat er aan het eind ook kan worden teruggekeken op de gemaakte resultaatafspraken. Uit paragraaf 5.2 blijkt dat een groot deel van de jonge ambtenaren met zijn leidinggevende praat over hun loopbaan, maar hier veelal nog geen concrete afspraken over maken. Dit is in overeenstemming met hetgeen er in paragraaf 5.1 is aangekaart ten aanzien van het POP van de werknemers. Van de werknemer wordt namelijk nog niet verwacht dat ze een POP opstellen, waardoor het nog niet als vanzelfsprekend wordt ervaren dat de werknemer concreet stilstaat bij zijn loopbaan. Al met al kan geconcludeerd worden dat het beleid dat er is tot op een zekere hoogte ook wordt toegepast, zoals blijkt uit de POMO resultaten. Maar in de praktijk is er nog onvoldoende aandacht voor het formuleren van specifieke afspraken. Nu er een beeld is verkregen van goal-setting in het Openbaar Bestuur, wordt in het volgende hoofdstuk bekeken hoe goal-setting wordt beleefd door de werknemers en hoe dit van invloed is op de binding van jonge ambtenaren.

## 6. Goal-setting, binding en de rol van de leidinggevende

In het vorige hoofdstuk is bestudeerd op welke manier het Openbaar Bestuur gebruik maakt van goal-setting in haar personeelsbeleid. Dit hoofdstuk gaat verder en analyseert in hoeverre en onder welke condities goal-setting bijdraagt aan de binding van jonge ambtenaren. Hiermee wordt een antwoord verkregen op de derde deelvraag. Daarnaast is het mogelijk in dit hoofdstuk deelvraag vier te beantwoorden en zicht te krijgen op de rol die de leidinggevende speelt bij de binding van jonge ambtenaren. De interviewresultaten van jonge ambtenaren en leidinggevendenden dienen als leidraad, maar dit hoofdstuk begint met een eerste kwantitatieve analyse om te zien in hoeverre goal-setting invloed heeft op commitment en de vertrekintentie van jonge werknemers. Hierbij wordt het ongewogen databestand van het POMO- onderzoek in 2010 gebruikt.

### 6.1. Commitment & binding: een eerste kwantitatieve analyse

In deze paragraaf wordt geanalyseerd of goal-setting een positieve bijdrage kan leveren aan de binding van jonge ambtenaren. Hiervoor wordt eerst aan de hand van een lineaire regressieanalyse de invloed van goal-setting op commitment onderzocht. Daarna wordt met behulp van een logistische regressieanalyse gekeken in hoeverre goal-setting van invloed is op de vertrekintentie van jonge ambtenaren.

Om de affectieve commitment te meten zijn een vijftal vragen aan de respondent voorgelegd, die vervolgens zijn geconstrueerd tot één schaal voor commitment (zoals te lezen is in hoofdstuk 3). Jonge ambtenaren die zich emotioneel verbonden voelen met de organisatie en zich kunnen identificeren met de organisatie zullen minder snel de organisatie verlaten. Om jonge werknemers te kunnen binden is het dus goed als jonge ambtenaren affectief betrokken zijn.

Aan de hand van de lineaire regressie analyse is de invloed onderzocht van *afspraken maken* en *realistische resultaatafspraken* op commitment, gecontroleerd voor leeftijd, geslacht, sector en opleidingsniveau. Afspraken maken en realistische resultaatafspraken wordt samen goal-setting genoemd. De R Square geeft aan dat 3,4% van de variatie in commitment wordt verklaard door de zeven variabelen in het model. Uit de variantie-analyse blijkt dat het hele model significant is, immers de F- toets geeft hier een significant resultaat ( $F= 19,056$ ;  $p < 0,05$ ). Dit betekent dat ten minste één van de onafhankelijke variabelen een significant effect heeft op de afhankelijke variabelen. Op basis van de lineaire regressie mag worden geconcludeerd dat commitment positief wordt beïnvloed door zowel afspraken maken ( $p < 0,05$ ) als door realistische resultaatafspraken. Dit betekent dat hoe meer afspraken er worden gemaakt en hoe realistischer deze afspraken zijn, hoe meer werknemers betrokken raken bij de organisatie, hetgeen ook meer binding van jonge ambtenaren veronderstelt.

Ook leeftijd heeft een positief effect op commitment. Jonge ambtenaren in de leeftijdscategorie 24-34 jaar blijken meer betrokken te zijn bij de organisatie dan ambtenaren die jonger zijn dan 24 jaar. Jonge ambtenaren die werkzaam zijn in de sector Onderwijs & Wetenschap of in de sector Veiligheid zijn meer betrokken dan jonge ambtenaren werkzaam in het Openbaar Bestuur. Het geslacht blijkt geen significant effect te hebben op de affectieve commitment van de jonge ambtenaren. Onderstaande tabel maakt dit inzichtelijk.

Tabel 21: Invloed van afspraken maken & realistische resultaatafspraken op commitment (lineaire regressie).

	B	Std.Error	$\beta$	Sig
<i>Onderzoeksvariabele</i>				
Afspraken maken	,033	,004	,146	***
Realistische resultaatafspraken	,058	,011	,082	***
<i>Controlevariabelen</i>				
Leeftijd (24-34)	,091	,044	,034	**
Geslacht: vrouw	-,030	,025	-,020	n.s.
sector Veiligheid	,171	,036	,096	***
sector Onderwijs en Wetenschap	,142	,029	,096	***
Opleidingsniveau	-,012	,007	-,032	*

\*  $p < .10$  \*\*  $p < .05$  \*\*\*  $p < .01$  n.s. niet significant  $R^2 = .034$

N = 3830

Duidelijk is dat goal-setting een positieve invloed heeft op de commitment van jonge ambtenaren. De vraag is nu in hoeverre goal-setting ook van invloed is op de vertrekintentie van jonge ambtenaren.

Vertrekintentie is een belangrijk criterium om te zien of jonge ambtenaren de intentie hebben om de organisatie te verlaten. Vertrekintentie is in de analyse opgenomen als een dummy variabele waarbij 0 = niet vertrekgeneigd en 1 = wel vertrekgeneigd. Met behulp van een logistische regressieanalyse is de invloed onderzocht van afspraken maken en realistische resultaatafspraken op vertrekintentie. Evenals bij commitment is in deze analyse gecontroleerd voor leeftijd, geslacht, sector en opleidingsniveau. De Nagelkerke  $R^2$  is 0,036 en kan worden opgevat als een maat voor de kwaliteit van het gehele model en ligt altijd tussen de 0 en 1. Het model blijkt ook significant ( $p < 0,05$ ). Uit de logistische regressieanalyse in tabel 22 is te zien dat zowel afspraken maken, als het maken van realistische resultaatafspraken een negatief effect hebben op de vertrekintentie van jonge ambtenaren. Hetgeen dus betekent dat het stellen van haalbare doelen ertoe bijdraagt dat mensen minder de neiging hebben om de organisatie te verlaten.

Uit de analyse is daarnaast te zien dat vrouwen minder de neiging hebben om de organisatie te verlaten dan hun mannelijke collega's. Ook jonge ambtenaren uit de sector Onderwijs & Wetenschap hebben minder de neiging om de organisatie te verlaten dan jonge ambtenaren die werkzaam zijn in het Openbaar Bestuur.

Tabel 22: Invloed van afspraken maken & realistische resultaatafspraken op vertrekintentie (logistische regressie)

	B	Std.Error	Wald	Sig
<i>Onderzoeksvaariabele</i>				
Afspraken maken	-,064	,011	35,71	***
Realistische resultaatafspraken	-,081	,033	5,966	**
<i>Controlevariabelen</i>				
Leeftijd (24-34)	,030	,132	0,053	n.s.
Geslacht: vrouw	-,264	,074	12,658	***
sector Veiligheid	-,093	,103	0,811	n.s.
sector Onderwijs en Wetenschap	-,502	,086	33,883	***
Opleidingsniveau	,031	,020	2,463	n.s.

\* p<.10 \*\* p<.05 \*\*\* p<.01 n.s. niet significant Nagelkerke R<sup>2</sup> = 0.036

N = 3830

Al met al geven de kwantitatieve analyses dus aan dat goal-setting een positieve bijdrage kan leveren aan de binding van jonge ambtenaren. In hoeverre en onder welke condities dit het geval is, wordt verder geanalyseerd met behulp van de resultaten uit de interviews. In de volgende paragraaf wordt eerst ingegaan op goal specificity.

## 6.2. Goal specificity

Bij goal-setting wordt er vanuit gegaan dat het belangrijk is om doelen goed te specificeren. In deze paragraaf wordt geanalyseerd wat de invloed is van goal specificity op het binden van jonge ambtenaren. In de interviews is besproken of afspraken duidelijk en specifiek zijn geformuleerd. Ook is besproken of het belangrijk is doelen te specificeren en of dit in meerdere of mindere mate zou mogen gebeuren.

In het functioneringsgesprek (of startgesprek) wordt geprobeerd de verantwoordelijkheden van jonge ambtenaren zo concreet mogelijk af te spreken, zo geven de leidinggevendenden aan. Ondanks dat geprobeerd wordt deze doelen ook zo specifiek mogelijk te formuleren blijft dit vaak vrij algemeen, aldus de jonge ambtenaren. Huns inziens mogen doelen specifiek worden geformuleerd, omdat ze graag willen weten wat er van hen wordt verwacht. De jonge ambtenaren hebben behoefte aan sturing en het specifiek, ook wel meer SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) formuleren van doelen draagt hiertoe bij.

“In het begin is het prettig duidelijke kaders te hebben zodat je weet wat er van je wordt verwacht” (respondent 10, jonge ambtenaar, gemeente Den Haag).

Dit sluit aan bij de visie van de leidinggevenden ten aanzien van het formuleren van specifieke doelen voor jonge ambtenaren, zoals deze illustraties laten zien.

“Het opstellen van doelen helpt de jonge werknemer inzicht te geven in verwachtingen” (respondent 13, leidinggevende, gemeente Den Haag).

“Het opstellen van specifieke doelen draagt bij aan het plezier in het werk, omdat de jonge werknemer anders zwemt in onzekerheid” (respondent 17, leidinggevende, provincie Zuid-Holland).

Volgens de leidinggevenden is het belangrijk deze onzekerheid weg te nemen en de jonge ambtenaren duidelijkheid te verschaffen.

“Jongeren hebben behoefte aan een plan met acties en taken zodat ze weten waar ze naartoe moeten werken” (respondent 9, leidinggevende, gemeente Den Haag).

Door de reorganisaties, die als gevolg van de bezuinigingen zijn ontstaan, bestaat er soms onduidelijkheid over de organisatieontwikkelingen. Deze onduidelijkheid draagt ertoe bij dat het formuleren van specifieke doelen wordt bemoeilijkt. Ook de inhoud van het werk maakt het niet gemakkelijk om specifieke doelen te formuleren. Dit komt omdat er vaak wordt ingespeeld op ontwikkelingen die gaande zijn, wat het moeilijk maakt in een vroeg stadium concrete doelen te formuleren. In de loop van het jaar kan het dus zijn dat de gemaakte afspraken moeten worden bijgesteld. Het voortgangsgesprek blijkt dan een goed moment om de gemaakte afspraken te herzien en zonodig bij te sturen.

Niet alleen het maken van specifieke afspraken over de inhoud van het werk is belangrijk voor jonge ambtenaren, maar ook hechten jonge ambtenaren waarde aan het stellen van doelen omtrent hun loopbaan. Het opstellen van een POP is voor de speciale groep jonge ambtenaren (de trainees) al een belangrijk element in het traineeprogramma. Op deze manier staan de jonge werknemers gericht stil bij hun persoonlijke ontwikkeling. De leidinggevenden bevestigen dat het goed is bij de loopbaan van de jonge werknemers stil te staan om ze perspectief te bieden.

“Je bent nu hier en waar wil je naartoe” (respondent 9, leidinggevende, gemeente Den Haag).



Op basis van deze bevindingen blijkt dat er wordt geprobeerd doelen zo concreet mogelijk te formuleren. Wat de jonge ambtenaren betreft mogen deze doelen specifiekere worden geformuleerd zodat ze weten wat er van hen wordt verwacht. Dit sluit aan bij de theorie over goal specificity, waarin wordt gesteld dat specifieke doelen de aandacht kunnen vestigen waardoor de werknemer niet langer zoekend is maar duidelijk voor ogen heeft wat er van hem of haar wordt verwacht (Steers en Porter, 1974). Opgemerkt dient te worden dat het opstellen van specifieke doelen soms wordt bemoeilijkt door enerzijds organisatieontwikkelingen en anderzijds de inhoud van het werk dat voor onduidelijkheid zorgt. Het specificeren van doelen blijkt een positieve invloed te hebben op het binden van jonge ambtenaren. Naast het opstellen van werkinhoudelijke doelen hebben jonge ambtenaren ook behoefte aan het opstellen van loopbaandoelen. Hierdoor worden jonge ambtenaren aangespoord om over de toekomst na te denken. Goal-setting kan dan worden opgevat als een instrument in het loopbaanbeleid van jonge ambtenaren.

### **6.3. Goal difficulty**

Naast het opstellen van specifieke doelen is het bij goal-setting ook belangrijk dat het doel voldoende complex en uitdagend is. Deze paragraaf besteedt aandacht aan de invloed die goal difficulty heeft op het binden van jonge ambtenaren. In de interviews is besproken of het werk voldoende uitdagend is, of als gemakkelijk wordt ervaren. Daarnaast is met de respondenten besproken of het belangrijk is dat doelen voldoende complex, uitdagend zijn en of dit in meerdere of mindere mate aanwezig zou mogen zijn.

Volgens de jonge ambtenaren zijn de opgestelde doelen voldoende uitdagend. De leidinggevenden geven aan dat het afhankelijk is van de werknemer of een doel als uitdagend wordt ervaren. Wel wordt geprobeerd de doelen zo uitdagend mogelijk te formuleren en op de persoon af te stemmen. Ondanks dat de jonge werknemers het idee hebben dat de doelen voldoende uitdagend zijn, hebben ze over het algemeen niet het gevoel dat het te veel inspanning vergt om hun doelstellingen te behalen. Leidinggevenden daarentegen, zien dat het jongeren soms de nodige inspanning vergt om hun doelstellingen te behalen. Huns inziens is dit te wijten aan onvoldoende kennis van het politieke bestel bij jonge ambtenaren. Ook zien leidinggevenden dat jonge werknemers regelmatig sturing nodig hebben om hun doelen te behalen. Ondanks dat de visies van jonge ambtenaren en leidinggevenden hier deels uiteenlopen, geven de leidinggevenden aan dat ze het gevoel hebben dat jonge ambtenaren het werk dat van ze wordt verwacht ook naar behoren kunnen afronden.

Het specifiekere formuleren van doelen draagt er, volgens de jonge ambtenaren, toe bij dat ze als uitdagender worden ervaren. Hieruit blijkt dat goal specificity en goal difficulty in elkaars verlengde liggen. Een jonge werknemer geeft aan dat:

“het stimulerend zou werken als per maand wordt aangegeven wat er af moet zijn” (respondent 18, jonge ambtenaar, provincie Zuid-Holland).

Dit sluit aan bij de bevindingen uit de vorige paragraaf. Door het specifiek formuleren van doelen wordt naar een deadline toegewerkt en naar een concreter resultaat. Het toewerken naar een deadline ervaren de jongeren als uitdagend.

“Wanneer er een doel is gesteld, wil ik dit ook behalen” (respondent 23, jonge ambtenaar, Hoogheemraadschap Delfland).

Tevens hebben jonge werknemers het gevoel een wezenlijke bijdrage te kunnen leveren omdat ze duidelijk voor ogen hebben wat er van hen wordt verwacht.

Een aanvullende opmerking is hier op zijn plaats. Een deel van de jonge ambtenaren kaart aan dat de werkwijze waarop het werk gedaan moet worden niet altijd even uitdagend is, met als gevolg dat na verloop van tijd het nieuwe en uitdagende er vanaf is. Dit kan ervoor zorgen dat hun motivatie daalt en de behoefte kan ontstaan op zoek te gaan naar iets anders.

De leidinggevenden zien het stellen van uitdagende doelen met name als een leerproces dat bijdraagt aan de ontwikkeling van de jonge werknemers, zoals dit voorbeeld illustreert:

“Het is goed om uitdagende doelen te stellen, zodat jongeren worden gemotiveerd om de lat te verleggen” (respondent 11, leidinggevende, gemeente Den Haag).

Of zoals een andere leidinggevende aangeeft:

“Uitdagende doelen zorgen ervoor dat de jonge werknemer de kans krijgt zich te ontwikkelen” (respondent 13, leidinggevende, gemeente Den Haag).

Of een doel als uitdagend wordt ervaren blijkt dus enerzijds persoonsafhankelijk, anderzijds heeft dit ook te maken met de formulering van het doel. Volgens jonge ambtenaren kan een doel als uitdagender worden ervaren wanneer het doel specifiekere wordt geformuleerd. Wanneer dit het geval is hebben de jonge werknemers het gevoel dat ze zich meer moeten inspannen om het doel te bereiken, zoals ook blijkt uit het onderzoek van Locke en Latham (2002) met betrekking tot goal difficulty. De jonge ambtenaren ervaren het als prettig wanneer ze naar een concreet resultaat toe kunnen werken. Om jonge ambtenaren in de toekomst te kunnen binden is het essentieel op deze behoeften in te spelen. Deze bevindingen sluiten aan bij het onderzoek van De Ruig et al. (2008) waarin wordt verwacht dat ambtenaren in de toekomst zijn te boeien door een resultaatgerichte werkwijze.

#### **6.4. Self-efficacy**

Self-efficacy verwijst naar het vertrouwen dat een werknemer heeft in zijn eigen kunnen en is daarnaast van invloed op de mate waarin een werknemer zich inzet om voor een specifieke taak te presteren. Interessant is te bezien in hoeverre self-efficacy van invloed is op het stellen van doelen evenals onder welke condities het een bijdrage kan leveren aan het binden van jonge ambtenaren. Met de respondenten is besproken of het vertrouwen dat de jonge ambtenaar in zichzelf heeft van invloed is op de keuzes die ze maken.

Zowel jonge ambtenaren als leidinggevendenden hebben het gevoel dat het vertrouwen dat een jonge ambtenaar in zichzelf heeft, effect heeft op de keuzes die ze maken. De jonge werknemers geven aan in het begin nog voorzichtig te zijn met het opstellen van te uitdagende doelen. Nieuwe ervaringen dragen ertoe bij dat de jonge werknemer meer vertrouwen krijgt in zichzelf. Ondanks dat jonge werknemers soms nog onzeker zijn over hun eigen capaciteiten, blijkt het vertrouwen dat ze van hun leidinggevende krijgen een essentieel element te zijn om uitdagende doelen aan te pakken.

“Het is fijn dat je van te voren 100% het vertrouwen van je leidinggevende krijgt”  
(respondent 18, jonge ambtenaar, provincie Zuid-Holland).

Door de steun en het vertrouwen van hun leidinggevende leggen jonge ambtenaren de lat steeds wat hoger.

Volgens leidinggevendenden zijn de meeste jonge werknemers energiek en ambitieus. Ook willen ze zich nog volop ontwikkelen. Naar hun inzicht is het dan ook belangrijk de jonge werknemers hiertoe aan te moedigen. Daarnaast geven de leidinggevendenden aan dat het voor jongeren vaak al een uitdaging opzich is om prioriteiten te stellen. Jonge werknemers vinden, zeker in het begin, alles nog leuk en willen direct van alles aangrijpen. Leidinggevendenden zien het als hun taak de jonge werknemers hierin te ondersteunen.

Al met al blijkt dat het vertrouwen dat het individu in zichzelf heeft positief kan worden beïnvloed door enerzijds persoonlijke eigenschappen, maar anderzijds speelt ook de leidinggevende een belangrijke rol in het vertrouwen dat de jonge ambtenaar heeft in zijn eigen kunnen. Ook Bandura (1997) gaf aan dat de leidinggevende de werknemer het vertrouwen kan geven dat hij het gestelde doel kan bereiken. De leidinggevende kan dus ook de self-efficacy van de werknemer positief beïnvloeden. Wanneer de jonge werknemer het vertrouwen heeft van zijn leidinggevende is hij extra gedreven het doel te behalen, ondanks dat hij weet dat de lat hoog ligt. Het lijkt er dus op dat jonge ambtenaren meer betrokken en

gedreven zijn het doel te bereiken wanneer de leidinggevende zegt dat ze het doel kunnen behalen dan wanneer de jonge werknemers zelf hun doelen stellen.

De relatie tussen self-efficacy en goal specificity lijkt hier duidelijk naar voren te komen. Met name in het begin weten jonge ambtenaren namelijk nog niet precies wat er van hem wordt verwacht. Op dit moment hebben de werknemers nog niet veel zelfvertrouwen dus een lage self-efficacy, zoals ook Wright (2004) uiteenzette. Wanneer jonge werknemers nieuwe ervaringen opdoen en ze het vertrouwen van hun leidinggevende krijgen blijkt hun self-efficacy te worden vergroot. De self-efficacy van de werknemer kan dus in de loop der tijd veranderen. Geconcludeerd kan worden dat de leidinggevende een belangrijke rol kan spelen bij de binding van jonge ambtenaren. Later in dit hoofdstuk wordt er nader op de rol van de leidinggevende ingezoomd.

## **6.5. Feedback**

Feedback zorgt ervoor dat de werknemer zicht krijgt op zijn eigen ontwikkeling. Bij goal-setting zorgt feedback ervoor dat de werknemer zijn vooruitgang ziet in relatie tot het gestelde doel. In deze paragraaf zal worden geanalyseerd in hoeverre feedback bijdraagt aan goal-setting en onder welke voorwaarden het de binding van jonge ambtenaren kan bevorderen. In de interviews is met de respondenten gesproken over het al dan niet ontvangen van feedback van een leidinggevende of directe collega's. Ook is besproken of er wordt teruggekeken op gemaakte afspraken. Tot slot is besproken of, dan wel in welke mate feedback belangrijk wordt geacht of aanwezig zou mogen zijn in de organisatie.

Jonge ambtenaren zien feedback als een essentieel element om zich te kunnen ontwikkelen. Ook leidinggevendens zien het geven van feedback als een wezenlijk onderdeel van het groeiproces van de jonge werknemer. Huns inziens staan jonge werknemers, vaker dan oudere werknemers, open voor feedback. Jongeren zien het ontvangen van feedback ook als een blijk van waardering. Het merendeel van de jonge ambtenaren geeft aan voornamelijk inhoudelijke feedback te ontvangen van zijn leidinggevende. De lopende zaken komen aan de orde tijdens het persoonlijk overleg, dat leidinggevende en werknemer gemiddeld één keer in de twee weken met elkaar hebben. Mogelijk door een gebrek aan tijd gaat er weinig aandacht uit naar persoonlijke feedback. Wat de jonge werknemers betreft mag er meer aandacht uitgaan naar persoonlijke feedback, omdat ze het belangrijk vinden om bij hun eigen ontwikkeling stil te staan.

Zowel jonge werknemers als leidinggevendens geven aan in een formeel gesprek terug te kijken op de gemaakte afspraken. Zijn de afspraken behaald, op welke manier of wat zijn de redenen dat de afgesproken doelen niet zijn behaald. Ondanks dat er stil wordt gestaan bij niet behaalde doelen, zit het niet in de cultuur van de organisatie om de werknemer hier strenger

op te beoordelen, zo laten diverse leidinggevenden weten. Wat (ongeveer de helft) van de leidinggevenden betreft zou dit anders mogen worden ingericht. Daarnaast geven diverse leidinggevenden aan dat het niet behalen van doelen vaak niet te maken heeft met de inzet van de werknemer, maar met externe omstandigheden. Het merendeel van de jonge werknemers laat blijken dat werknemers harder zouden mogen worden afgerekend op het niet behalen van doelen. Zeker als doelen realistischer worden gesteld mogen werknemers wat hen betreft meer worden beoordeeld op het resultaat. Ook organisatiebreed zou hier wat hen betreft meer op mogen worden aangestuurd.

Jonge werknemers ontvangen weinig feedback van andere collega's. Feedback komt met name vanuit de leidinggevende, omdat deze (vanuit de lijn) de werknemer uiteindelijk beoordeelt op zijn functioneren. Toch blijkt het belangrijk ook feedback van andere collega's te ontvangen. Werknemers doen immers vaak werk waarbij de 'lijn' leidinggevende niet aanwezig is. Dit heeft te maken met de manier waarop het werk is georganiseerd. Het merendeel van de jongeren vraagt zelf zijn directe collega's om feedback op het moment dat ze hier behoefte aan hebben. Maar het wordt duidelijk nog te weinig als vanzelfsprekend ervaren.

“Het is in de organisatie nog niet vanzelfsprekend om tussentijds feedback te ontvangen en wordt nog teveel gekoppeld aan kritiek” (respondent 20, jonge ambtenaar, provincie Zuid-Holland).

Een leidinggevende geeft aan dat collega's een loyaliteit voelen naar elkaar, waardoor het lastig wordt gevonden elkaar aan te spreken op verbeterpunten.

“Het ligt gevoelig, maar dit zou beter georganiseerd kunnen worden” (respondent 7, leidinggevende, Rijk).

Geconstateerd kan worden dat zowel jonge ambtenaren als leidinggevenden het belang van feedback inzien. De jonge ambtenaren geven aan dat doelen specifiekere mogen worden geformuleerd zodat ze naar een duidelijk resultaat toewerken. Op het moment dat jongeren willen worden beoordeeld op het resultaat is het ook belangrijk dat jonge werknemers tussentijdse feedback ontvangen over hun voortgang. Feedback blijkt dus nodig te zijn om de gestelde doelen te kunnen behalen zoals diverse auteurs al aankaarten (Bandura en Cervone, 1983; Locke en Latham, 2002). Feedback van een leidinggevende blijkt vaak te zijn gericht op de inhoud en in mindere mate op de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer. Om jongere werknemers te kunnen binden is het ook van belang dat er meer aandacht uitgaat naar feedback gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer.

## 6.6. Red Tape

In deze paragraaf wordt geanalyseerd in hoeverre procedurele beperkingen, ook wel red tape genoemd, van invloed zijn op goal-setting. In vervolg hierop zal worden geanalyseerd in hoeverre het de binding van jonge ambtenaren kan beïnvloeden. In de interviews is gesproken over de invloed van regels en administratieve lasten. Als ook in hoeverre het de jonge ambtenaren beperkt. Daarnaast is aan de orde gekomen of jonge ambtenaren toestemming moeten vragen aan hun leidinggevende bij het nemen van belangrijke beslissingen.

Het merendeel van de jonge ambtenaren ervaart wel procedurele beperkingen maar deze beperken hen niet direct bij het stellen van doelen of het onder de aandacht brengen van hun ideeën. Stukken moeten door veel lagen in de organisatie heen wat veel tijd kost, zo laten de jongeren weten. Omdat stukken langs veel ogen moeten heeft iedereen er wel een mening over en dat ervaren de jonge werknemers wel eens als beperkend. Volgens de leidinggevenden zijn jonge werknemers doorzetters dus laten ze zich ook niet snel uit het veld slaan door regels en procedures. Jongeren hebben niet het gevoel dat regels en procedures ze hinderlijk belemmert bij het behalen van hun doelen. Leidinggevenden geven aan dat werknemers die al langere tijd in de organisatie werken daarentegen vaak wat sceptischer zijn. Ze hebben eerder de neiging iets naast zich neer te leggen, wanneer ze het idee hebben dat regels en procedures in de weg staan. Ondanks dat de jonge werknemers red tape op dit moment niet als beperkend ervaren zou het na verloop van tijd er wel voor kunnen zorgen dat hun motivatie wordt aangetast hetgeen gevolgen kan hebben voor de binding van deze werknemers.

Een leidinggevende heeft wel eens gehoord dat:

“de hiërarchie je je verantwoordelijkheidsgevoel ontnemt” (respondent 5, leidinggevende, Rijk).

Dit heeft ermee te maken dat beslissingen op een hoger niveau worden genomen dan dat van de werknemer wat als belemmerend kan worden ervaren door werknemers. De jonge werknemers die dicht bij de directie zitten ervaren minder beperkingen, dit vanwege de kortere lijnen. Een andere leidinggevende zegt het volgende:

“publieke organisaties zijn niet anders ingericht dan grote private organisatie en hebben dus ook te maken met regels en procedures” (respondent 9, leidinggevende, gemeente Den Haag).

Jonge werknemers vragen vaak toestemming aan hun leidinggevende bij het nemen van belangrijke beslissingen. De jongeren geven aan het prettig te vinden zaken met hun leidinggevende af te stemmen omdat deze eindverantwoordelijk is. Het vragen van toestemming aan hun leidinggevende zien de jonge ambtenaren dus niet als beperkend.

“Het is daarnaast ook een uitdaging, omdat je je leidinggevende ervan moet overtuigen dat je de juiste weg kiest” (respondent 20, jonge ambtenaar, provincie Zuid-Holland).

Leidinggevendens geven aan dat bij belangrijke beslissingen toestemming moet worden gevraagd. Zoals gezegd heeft dit ermee te maken dat de leidinggevende eindverantwoordelijk is en keuzes moet kunnen verantwoorden. Een belangrijke bevinding uit de interviewresultaten is daarnaast dat volgens een groot deel van de leidinggevendens, jonge ambtenaren zelf moeten weten op welke momenten ze toestemming moeten vragen.

“Sommige jonge werknemers zoeken naar zekerheid, terwijl ze best de beslissing zelf kunnen nemen” (respondent 7, leidinggevende, Rijk).

De jonge werknemers vinden de bevestiging die ze krijgen van hun leidinggevende dus prettig, ondanks dat ze van hun leidinggevende ook voor een deel zelf de verantwoordelijkheid krijgen. De vraag is echter of toestemming vragen aan een leidinggevende te maken heeft met leeftijd of met de functie van een werknemer, zoals onderstaande illustreert.

“Beslissingen zijn gekoppeld aan een functie in plaats van aan leeftijd” (respondent 17, leidinggevende, provincie Zuid-Holland).

Al met al blijkt dat jonge ambtenaren red tape op dit moment niet als beperkend ervaren bij het opstellen van doelen of bij het onder de aandacht brengen van hun ideeën. Uit de interviewresultaten blijkt ook dat red tape de jonge werknemers niet hinderlijk beïnvloedt bij het behalen van hun doelen. Dit sluit niet aan bij de bevindingen van Wright (2004) die aangeeft dat regels en procedures ervoor kunnen zorgen dat het opstellen als ook het behalen van doelen wordt bemoeilijkt. Interessant is te zien dat jonge ambtenaren bij het nemen van beslissingen niet per definitie toestemming hoeven te vragen aan hun leidinggevende, maar ze het zelf vaak prettig vinden om beslissingen met hun leidinggevende af te stemmen. Uit onderzoek van De Ruijter (2010) blijkt dat red tape een belangrijke uitstroomreden is voor jonge ambtenaren. Op basis van bovenstaande bevindingen lijkt dit genuanceerd te kunnen worden. Met name op termijn kan red tape de motivatie van jonge werknemers aantasten met als gevolg dat het een negatief effect kan hebben op de binding die de werknemer met de organisatie heeft.

## 6.7. De rol van de leidinggevende

De bevindingen uit de vorige paragrafen hebben laten zien dat er voor de leidinggevende een belangrijke rol is weggelegd bij goal-setting. Deze paragraaf analyseert op welke wijze een transactionele en een transformationele leiderschapsstijl van invloed zijn op goal-setting en welke rol de leidinggevende speelt bij de binding van jonge ambtenaren. In de interviews is met de respondenten gesproken over de leiderschapsstijl van de leidinggevende. Is de leidinggevende iemand die luistert en advies aanreikt of geeft de leidinggevende duidelijk aan wat er van de werknemer wordt verwacht en houdt hij dit nauwkeurig in de gaten?

Volgens het merendeel van de jonge ambtenaren luistert hun leidinggevende naar zaken die ze bezig houdt. Het stellen van vragen zien de jonge ambtenaren als een teken dat hun leidinggevende luistert en geïnteresseerd is. Een leidinggevende die om input en ideeën vraagt geeft de jonge werknemers het gevoel dat ze een wezenlijke bijdrage kunnen leveren. De ruimte die een leidinggevende creëert voor eigen initiatief en zelfstandigheid draagt ertoe bij dat de jonge werknemers zich gewaardeerd voelen. Dit wijst op positieve ervaringen met een transformationele leiderschapsstijl.

De jonge ambtenaren geven aan dat leidinggevendens werkinhoudelijk erg betrokken zijn. Leidinggevendens maken (voornamelijk) werkafspraken met de jonge werknemers. Daarnaast geven leidinggevendens de jonge werknemers feedback. Door tussentijds terug te koppelen kan worden geleerd maar ook worden bijgestuurd indien nodig. Dit impliceert enkele aspecten van een transactionele stijl van leidinggeven. Een deel van de jonge ambtenaren mist echter een people manager, die bewuster stil staat bij hun persoonlijke ontwikkeling en hen hierin coacht.

“Een jonge werknemer wil zich graag ontwikkelen en een leidinggevende is daar een belangrijke speler in” (respondent 4, jonge ambtenaar, Rijk).

Uit de interviewresultaten komt naar voren dat jonge werknemers graag met iemand praten over hun persoonlijke ontwikkeling. Opgemerkt kan worden dat dit niet per definitie de direct leidinggevende hoeft te zijn. De jonge werknemers hebben niet altijd de behoefte alles te bespreken met iemand waar ze direct mee samenwerken. Volgens de jonge ambtenaren is er ook een reden dat de leidinggevende niet altijd een people manager is. Dit heeft er volgens hen mee te maken dat een leidinggevende op basis van kennis en kunde promotie heeft gemaakt. Het is naar hun mening dan ook niet onbegrijpelijk dat de leidinggevende met name op inhoudelijk vlak veel expertise heeft.

De leidinggevendens, die reflecteren op hun eigen stijl van leidinggeven, proberen jonge werknemers te betrekken bij zaken die er spelen en ze te introduceren bij nieuwe projecten.



Evenzo om jongeren te wijzen op hun rol die ze in het geheel kunnen spelen. Volgens de leidinggevenden is het, zeker in het begin, belangrijk voor jonge werknemers om hierbij stil te staan. Zoals al eerder in dit hoofdstuk naar voren is gekomen, blijkt het vertrouwen dat de leidinggevende heeft in de jonge ambtenaar erg belangrijk. Ook de leidinggevenden zien in dat het belangrijk is hun vertrouwen naar de jonge werknemers uit te dragen.

“Als leidinggevende moet je jongeren het vertrouwen en de verantwoordelijkheid geven dat ze taken ook zelfstandig uit kunnen voeren” (respondent 11, leidinggevende, gemeente Den Haag).

De leidinggevenden trachten de jonge ambtenaren ook, daar waar nodig, advies te geven.

“Door vragen te stellen weet je waar je als leidinggevende ondersteunend kunt zijn of advies kunt geven” (respondent 22, leidinggevende, Hoogheemraadschap van Delfland).

Tot slot komt uit de interviewresultaten naar voren dat leidinggevenden het prettig vinden om jonge werknemers in hun team te hebben.

“Jongeren zijn energiek en kunnen ook de diversiteit en spirit in het team terugbrengen” (respondent 19, leidinggevende, provincie Zuid-Holland).

Op basis van bovenstaande bevindingen blijken facetten van zowel een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl als ook met een transformationele leiderschapsstijl naar voren te komen. Een leidinggevende die ruimte creëert voor eigen initiatief en zelfstandigheid, die luistert en de jonge werknemer het vertrouwen geeft dat hij bepaalde opdrachten kan uitvoeren, zijn kenmerken van een transformationele leiderschapsstijl. Zo ook een leidinggevende die de jonge ambtenaar probeert te betrekken en introduceert bij nieuwe projecten. Daarnaast komen enkele elementen van een transactionele leiderschapsstijl om de hoek kijken. Zo blijkt dat de leidinggevende (voornamelijk) werkinhoudelijk afspraken maakt met de jonge ambtenaren, ze tussentijds feedback geeft over deze afspraken en daar waar nodig ondersteunt. Met name werkinhoudelijk is de leidinggevende erg betrokken.

Al met al kunnen deze twee stijlen van leiderschap elkaar met betrekking tot goal-setting aanvullen. De literatuur gaat met name in op de positieve invloed van een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl, maar goal-setting vraagt ook om een leidinggevende met een transactionele stijl van leidinggeven. Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl creëert ruimte voor eigen initiatief en zelfstandigheid en geeft de jonge ambtenaar zijn vertrouwen. Daarnaast heeft de rol van de leidinggevende hier betrekking op

het coachen en het geven van persoonlijke feedback aan de jonge werknemer. Ondanks dat een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl naar de achtergrond is geraakt, blijkt deze stijl van leidinggeven ook een belangrijke rol te spelen bij succesvolle goal-setting. Een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl ziet vooral het belang in van het stellen van doelen. Deze leidinggevende zal met de jonge werknemer in onderhandeling moeten gaan om deze doelen zo specifiek en uitdagend mogelijk te formuleren. De jonge werknemers zullen bij deze stijl van leidinggeven worden gemotiveerd doordat ze duidelijk weten wat er van hen wordt verwacht. Een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl geeft met name inhoudelijke feedback daar waar een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl de jonge werknemer persoonlijke feedback zal geven. De bevindingen sluiten aan bij Bass (1997) en Judge en Piccolo (2004) die stellen dat een effectieve leidinggevende een combinatie van zowel transactionele en transformationele leiderschapsstijlen hanteert.

Om jonge werknemer te kunnen binden sluit een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl goed aan bij de behoeften van jongeren om resultaatgerichter te gaan werken. Deze stijl van leidinggeven bevat duidelijk componenten die passen bij de wensen van de jonge werknemers. Om jonge werknemers te kunnen binden is het daarnaast nodig dat een leidinggevende meer aandacht schenkt aan de lange termijn potentie van de werknemers. Hierin kan een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl een waardevolle rol vervullen.

### **6.8. Samenspel van factoren**

Op basis van bovenstaande bevindingen kan worden geïnventariseerd hoe de diverse factoren van goal-setting op elkaar inspelen, dan wel onder welke condities en op welke wijze de factoren een bijdrage kunnen leveren aan de binding van de jonge ambtenaren. Als ook welke rol de leidinggevende hierbij speelt. Om te beginnen is het goed om op te merken dat de respondenten uit de vier besproken overheidssectoren een eenduidig beeld laten zien, waaruit geconcludeerd kan worden dat de respondenten uit de vier besproken overheidssectoren te samen waarschijnlijk een goede afspiegeling zijn van het Openbaar Bestuur als zodanig. Daarnaast kan worden geconstateerd dat er geen opmerkelijke verschillen zijn waar te nemen tussen mannen en vrouwen. Wel kan worden waargenomen dat de visies van jonge ambtenaren en leidinggevendens op sommige punten uiteenlopen.

Het stellen van doelen heeft, zoals ook al in de besproken literatuur naar voren komt, meer effect wanneer doelen voldoende specifiek en uitdagend worden geformuleerd (Locke en Latham, 2002). Wat betreft de jonge ambtenaren mogen doelen dan ook specifiekere worden geformuleerd. Wanneer doelen specifiekere worden geformuleerd weten de jonge ambtenaren beter wat er van hen wordt verwacht, daarnaast ervaren ze specifieke doelen ook als

uitdagender. De bevindingen uit dit onderzoek sluiten aan bij het onderzoek van Wright (2004), namelijk dat self-efficacy van invloed is op de arbeidsmotivatie. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat ook het vertrouwen dat de jonge ambtenaar krijgt van zijn leidinggevende belangrijk is. Ook Locke en Latham (2002) kaarten al aan dat de leidinggevende een belangrijke rol kan spelen bij het verhogen van de self-efficacy van de werknemer. Wanneer de jonge werknemer het vertrouwen van zijn leidinggevende heeft een uitdagende opdracht aan te kunnen, wordt het geloof in eigen kunnen positief beïnvloed. Daarnaast geven jonge ambtenaren aan dat het opdoen van nieuwe ervaringen ertoe bijdraagt dat hun self-efficacy in de loop der tijd in positieve zin verandert.

Jonge ambtenaren blijken veel waarde te hechten aan feedback. Feedback blijkt in samenhang te staan met het opstellen van specifieke doelen. De jonge ambtenaren hebben behoefte aan specifieke doelen, waarbij ze ook willen worden beoordeeld op het resultaat dat ze hebben behaald. Feedback lijkt dan ook meer te motiveren op het moment dat er een duidelijk doel voor ogen is. Daarnaast zien jonge ambtenaren feedback als een essentieel element om zichzelf te kunnen ontwikkelen. Om jongeren te kunnen binden moet er dus voldoende ruimte en aandacht zijn voor feedback. Interessant is te zien dat red tape geen directe invloed heeft op goal-setting maar er in de toekomst wel toe kan bijdragen dat jonge ambtenaren de organisatie verlaten.

Opgemerkt kan worden dat de leiderschapsstijl van de leidinggevende de werknemer kan maken of breken. De vorige paragraaf heeft laten zien dat juist een combinatie van een transactionele en transformationele leiderschapsstijl van invloed is op goal-setting dan wel een rol speelt bij de binding van jonge ambtenaren. Op het moment dat de leidinggevende enkel elementen van een transactionele stijl van leidinggeven toepast dan wel alleen elementen van een transformationele stijl van leidinggeven kan dit ertoe leiden dat jonge ambtenaren de organisatie verlaten. Wat een mogelijke verklaring geeft voor het feit dat de wijze waarop de leidinggevende leiding gaf bovenaan staat aan de lijst van push factoren.

## **6.9. Conclusie**

Met behulp van de verwachtingen die in hoofdstuk twee zijn geformuleerd, wordt een conclusie van dit hoofdstuk met onderzoeksresultaten gegeven.

*Verwachting 1a: Management waarbij aandacht is voor specifieke (specificity) doelen heeft een positief effect op de binding van de jonge ambtenaar, vergeleken met management waarbij die aandacht geringer of afwezig is.*

De interviewresultaten en de kwantitatieve analyses bevestigen de relatie tussen goal-setting en binding. Jonge ambtenaren geven aan het prettig te vinden specifieke doelen op te stellen, zodat ze weten wat er van hen wordt verwacht.

*Verwachting 1b: Management waarbij aandacht is voor uitdagende (difficulty) doelen heeft een positief effect op de binding van de jonge ambtenaar, vergeleken met management waarbij die aandacht geringer of afwezig is.*

Verwachting 1b, hangt samen met 1a. Ook deze verwachting blijkt door de onderzoeksresultaten bevestigd te worden. Jonge ambtenaren willen zich graag ontwikkelen en daarbij is het goed om uitdagende doelen te formuleren. Op het moment dat jongeren doelen als niet meer uitdagend ervaren neemt ook hun motivatie af. Volgens de jonge ambtenaren werkt het uitdagend als doelen specifieker worden geformuleerd.

*Verwachting 1c: Een hoge self-efficacy speelt een rol bij het effect dat goal-setting heeft op de binding van jonge ambtenaren.*

De verwachting dat een hoge self-efficacy een rol speelt bij het effect dat goal-setting heeft op de binding van jonge ambtenaren kan worden overgenomen. Jonge ambtenaren zijn in het begin onzeker over hun eigen kunnen. De jonge ambtenaren die door hun leidinggevende worden aangemoedigd uitdagende opdrachten aan te pakken zijn extra gedreven hun doel te bereiken. Het vertrouwen dat een jonge ambtenaar van zijn leidinggevende ontvangt is hierbij erg belangrijk. Jonge werknemers worden op deze manier uitgedaagd om de lat hoger te leggen. Ook ervaringen die jonge werknemers in de tijd op doen kan hun self-efficacy verhogen. De werknemer raakt enthousiast en is niet van plan snel op te geven. De verwachting kan hiermee worden bevestigd maar opgemerkt dient te worden dat de leidinggevende hier een bijzondere invloed op uit kan oefenen.

*Verwachting 2a: Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl heeft een positievere invloed op het effect van goal-setting op de binding van jonge ambtenaren in vergelijking met een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl.*

Op basis van bovenstaande bevindingen kan worden geconcludeerd dat een effectieve leidinggevende een combinatie van zowel een transactionele als een transformationele leiderschapsstijl kan gebruiken. Dit betekent dat een leidinggevende met een transactionele en transformationele leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op het effect dat goal-setting heeft op de binding van de jonge ambtenaren. Een leidinggevende met een transactionele stijl van leidinggeven is doelgericht en sluit goed aan bij de behoeften van jonge werknemers om resultaatgericht te werken, daar waar een leidinggevende met een transformationele stijl van

leidinggeven meer persoonlijke aandacht heeft voor de jonge werknemers. Zoals uit de onderzoeksresultaten naar voren komt hebben jonge werknemers ook behoefte aan een leidinggevende met een transformationele stijl van leidinggeven, die meer aandacht schenkt aan de lange termijn potentie van de werknemer.

*Verwachting 2b: Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl heeft een sterker effect op het verhogen van de self-efficacy van de jonge ambtenaar dan een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl.*

Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl die luistert naar de jonge ambtenaren, vragen stelt en de jonge ambtenaren het vertrouwen geeft dat uitdagend gestelde doelen bereikt kunnen worden, heeft een sterker effect op het verhogen van de self-efficacy van de jonge ambtenaar dan een leidinggevende met een transactionele stijl van leidinggeven. Een transactionele leiderschapsstijl is gebaseerd op een ruilrelatie tussen leidinggevende en werknemer, waarbij voornamelijk aandacht is voor de harde aspecten. Ook deze verwachting kan dus op basis van de onderzoeksresultaten worden bevestigd.

*Verwachting 3: Het geven van feedback heeft een positieve invloed op het effect van goal-setting op de binding van jonge ambtenaren.*

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat jonge ambtenaren specifiekere doelen willen opstellen om zo toe te kunnen werken naar een concreet resultaat. Wanneer de jonge werknemers willen worden beoordeeld op het resultaat is het belangrijk dat jonge werknemers tussentijds feedback ontvangen over hun voortgang. Het geven van feedback heeft dan een positieve invloed op het effect dat goal-setting heeft op de binding van jonge ambtenaren. Hiermee kan deze verwachting worden bevestigd.

*Verwachting 4: 'Red Tape' heeft een negatieve invloed op het effect van goal-setting op de binding van jonge ambtenaren.*

Red tape wordt door de jonge ambtenaren inderdaad als belemmerend ervaren. De jongeren hebben echter niet het idee dat het hen hinderlijk beperkt in het stellen dan wel behalen van hun doelstellingen. Wel is het mogelijk dat red tape op termijn de motivatie van jonge ambtenaren aantast wat ze doet besluiten de organisatie te verlaten. Deze verwachting lijkt gedeeltelijk dus niet te kloppen omdat het geen direct effect lijkt te hebben op goal-setting. Deels wordt deze verwachting bevestigd omdat red tape wel invloed heeft op de binding van jonge ambtenaren, zeker op de langere termijn.

In het volgende hoofdstuk zal op basis van de hoofdstukken vier, vijf en zes een antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag, zoals deze in hoofdstuk één is opgesteld. Daarnaast wordt aan de hand van deelvraag vijf een advies gegeven hoe de leidinggevende goal-setting toe kan passen met het oog op de binding van de jonge ambtenaren. Tevens wordt er gereflecteerd op het verloop van het onderzoek en is er aandacht voor vervolgonderzoek.

## **7. Conclusies en aanbevelingen**

In dit slothoofdstuk zijn in paragraaf 7.1 eerst de conclusies uit eerdere hoofdstukken samengebracht om zo een antwoord te verkrijgen op de eerste vier deelvragen. Wanneer alle deelvragen achtereenvolgens zijn behandeld is het mogelijk om in paragraaf 7.2 de hoofdvraag, zoals die in hoofdstuk één is gesteld, te beantwoorden. In paragraaf 7.3 zullen aanbevelingen voor de praktijk worden gedaan, waarmee tevens deelvraag vijf wordt beantwoord. In paragraaf 7.4 wordt ingegaan op beperkingen van het onderzoek die mogelijk van invloed zijn op de resultaten. Door te reflecteren op het onderzoek ontstaan er ook aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Met deze aanbevelingen, in paragraaf 7.5, wordt dit hoofdstuk afgesloten.

### **7.1. Samenvatting van de belangrijkste bevindingen**

De arbeidsmarkt in de publieke sector is momenteel volop in beweging (Ministerie van BZK, 2010h:3). Aan de ene kant is er sprake van forse bezuinigingen in het overheidsapparaat, aan de andere kant is er de vergrijzing die ervoor zorgt dat er in de komende tien jaar een grote uitstroom van personeel zal plaatsvinden. In een periode van krapte op de arbeidsmarkt zorgen deze factoren voor spanningsvelden, zoals ook in de inleiding van deze scriptie naar voren is gekomen. Met een grote uitstroom van oudere werknemers is het belangrijk om als overheidsorganisatie beter op de wensen van jonge ambtenaren in te spelen. Met als doel een overheid die ook in de toekomst voldoende getalenteerde mensen kan blijven boeien. In deze paragraaf zullen de eerste vier deelvragen worden beantwoord.

#### **7.1.1. Deelvraag 1**

Om zicht te krijgen op de push en pull motieven van jonge ambtenaren is gebruik gemaakt van de POMO- onderzoeken die gedaan zijn in 2006, 2008 en in 2010. Om een goed beeld te krijgen in hoeverre deze factoren specifiek voor jongeren belangrijk zijn, zijn zowel in 2006, 2008 als in 2010, jonge ambtenaren vergeleken met alle ambtenaren. Daarnaast is voor jongeren zowel een uitsplitsing gemaakt naar sector als naar geslacht.

Door gemiddelde scores te berekenen is een soort 'hitlijst' van pull en push factoren ontstaan. Wanneer de drie onderzoeksjaargangen naast elkaar worden gelegd, blijkt dat de inhoud van het werk, uitdaging in het werk als ook de mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid jaarlijks bovenaan staan in de lijst van instroommotieven voor jonge ambtenaren. Dit worden ook wel de intrinsieke kenmerken genoemd waarom mensen voor een bepaalde baan kiezen. Maar ook andere motieven blijken een rol te spelen bij de keuze om voor de organisatie te komen werken. Zo staat bijvoorbeeld ook de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling bovenaan in deze lijst. Diverse pull factoren blijken tevens ook de belangrijkste push factoren te zijn voor jonge ambtenaren. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat

verwachtingen niet worden waargemaakt. Zo zijn de inhoud van het werk, het gebrek aan uitdaging in het werk als ook onvoldoende loopbaanmogelijkheden de belangrijkste uitstroomredenen voor jonge ambtenaren. Daarnaast staat ook wijze waarop de leidinggevende leiding gaf bovenaan de lijst van belangrijkste push motieven. Om mensen te kunnen binden is het belangrijk op deze push motieven in te spelen.

Op basis van een beschrijvende analyse blijken er bijna geen verschillen te zitten tussen de push en pull factoren van jonge ambtenaren in vergelijking met alle ambtenaren. Dit is een belangrijke waarneming voor het onderzoek, omdat het onderzoek er vanuit gaat dat jonge ambtenaren verschillen van alle ambtenaren en dus ook op een andere manier zijn te binden. Ondanks de overeenkomsten tussen jonge ambtenaren en alle ambtenaren zou het kunnen zijn dat jonge ambtenaren in vergelijking met alle ambtenaren een andere betekenis toekennen aan bijvoorbeeld de inhoud van het werk of loopbaanmogelijkheden. Ondanks dat de gemiddelde scores verschillen zijn er evenmin betekenisvolle verschillen gevonden tussen de overheidssectoren. Tot slot zijn ook de verschillen tussen mannen en vrouwen niet opzienbarend. Jonge ambtenaren blijken voornamelijk uit te stromen naar een andere baan in dezelfde sector als waar ze vandaan komen. Daarnaast is ook de zakelijke/commerciële dienstverlening bij jongeren in trek.

### **7.1.2. Deelvraag 2**

In deze paragraaf wordt een antwoord verkregen op de tweede deelvraag te weten: op welke manier en in welke mate maakt het Openbaar Bestuur gebruik van goal-setting in haar personeelsbeleid?

Om na te gaan op welke manier en in welke mate het Openbaar Bestuur goal-setting toepast in haar personeelsbeleid is gebruik gemaakt van documentatie van het Rijk, de gemeente Den Haag, de provincie Zuid-Holland en het Hoogheemraadschap van Delfland, waarbij interviews ter illustratie dienden. Daarnaast is voor de beantwoording van deelvraag twee gebruik gemaakt van het POMO- onderzoek in 2010 om na te gaan in welke mate het Openbaar Bestuur goal-setting in de praktijk inzet. Geconstateerd kan worden dat er in het Openbaar Bestuur diverse elementen van goal-setting aanwezig zijn.

Om meer zicht te krijgen op goal-setting in het personeelsbeleid diende het functioneringsgesprek als basis. Uit documentatie blijkt dat de leidinggevende minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek moet hebben met zijn werknemers. In deze gesprekken worden afspraken gemaakt voor de komende periode ten aanzien van werkzaamheden, resultaten, tijd en middelen. Uit de POMO resultaten is echter gebleken dat lang niet alle werknemers één formeel gesprek hebben met hun leidinggevende. Werknemers bij de provincies en waterschappen hebben daarentegen wel allemaal één formeel gesprek per



jaar met hun leidinggevende. De POMO resultaten laten zien dat een groot deel van de jonge ambtenaren weliswaar met hun leidinggevende over diverse onderwerpen praat, maar dat slechts de helft van deze jonge ambtenaren ook concrete afspraken maakt. Ondanks dat het in het personeelsbeleid wordt voorgeschreven blijkt het dus nog in onvoldoende mate toegepast te worden. Jonge ambtenaren bij de provincies en de waterschappen maken vaker concrete afspraken met hun leidinggevende dan jonge ambtenaren werkzaam bij het Rijk of de gemeenten. Het maken van concrete afspraken die zo specifiek mogelijk worden geformuleerd kan worden opgevat als goal specificity. In het gesprek wordt ook teruggekeken op de gemaakte afspraken. Het bespreken van deze afspraken impliceert het geven van feedback.

Gemiddeld 59% van de jonge ambtenaren in het Openbaar Bestuur geeft aan dat de gemaakte afspraken ook realistisch zijn. Een relatief groot percentage (gemiddeld 18%) van de jonge ambtenaren is het met deze stelling niet eens maar ook niet mee oneens. Hoe realistisch de afspraken zijn, zegt iets over de haalbaarheid van de doelen hetgeen kan worden opgevat als goal difficulty.

### **7.1.3. Deelvraag 3**

Op basis van een kwantitatieve analyse blijkt dat afspraken maken, als ook realistische resultaatafspraken, leidt tot meer affectieve commitment. Daarnaast draagt het ertoe bij dat jonge ambtenaren minder vertrekgeneigd zijn. Deze kwantitatieve analyses laten dus zien dat goal-setting een positieve bijdrage kan leveren aan de binding van jonge ambtenaren.

Om na te gaan in hoeverre en onder welke condities goal-setting bijdraagt aan de binding van jonge ambtenaren is daarnaast gebruik gemaakt van interviewresultaten. Het formuleren van specifiekere en uitdagende doelen blijkt een positieve invloed te hebben op de binding van jonge ambtenaren. De onderzoeksresultaten hebben laten zien dat doelen nog onvoldoende concreet zijn geformuleerd, maar dat jonge werknemers duidelijk de behoefte hebben aan specifieke doelen. Het maken van concrete afspraken schept duidelijkheid over verwachtingen en draagt ertoe bij dat jonge ambtenaren hun werk als uitdagend ervaren. De jonge ambtenaren werken graag toe naar een concreet resultaat. Ook self-efficacy speelt een belangrijke rol bij het effect dat goal-setting heeft op de binding van jonge ambtenaren. In het begin is de jonge werknemer onzeker over zijn eigen kunnen maar wanneer de leidinggevende ze het vertrouwen geeft dat ze het gestelde doel kunnen bereiken, zijn ze extra gedreven het doel te behalen. De jonge werknemers worden uitgedaagd om de lat steeds hoger te leggen. Het vertrouwen van hun leidinggevende en de ervaringen die de jonge werknemers opdoen, draagt ertoe bij dan hun self-efficacy wordt vergroot.

Uit de interviewresultaten blijkt ook dat jonge ambtenaren doelgericht willen gaan werken zodat ze kunnen worden beoordeeld op het resultaat. Om jongeren te kunnen beoordelen op het resultaat is het belangrijk dat jonge werknemers tussentijds feedback ontvangen over hun voortgang. De jonge werknemers zien feedback als een fundamenteel onderdeel van hun eigen ontwikkeling. Naast inhoudelijke feedback willen ze dan ook graag meer feedback over hun persoonlijke ontwikkeling.

De verwachte negatieve invloed van red tape op het effect dat goal-setting heeft op de binding van jonge ambtenaren blijkt niet geheel overeen te komen met de verwachting, zoals die in hoofdstuk twee van de scriptie is opgesteld. De jonge ambtenaren hebben niet het idee dat red tape ze hinderlijk beperkt in het formuleren dan wel behalen van hun doelstellingen. De procedurele beperkingen kunnen echter op termijn wel van invloed zijn op de motivatie van jonge ambtenaren. Dit kan een negatieve uitwerking hebben op de binding die jonge ambtenaren met de organisatie hebben.

#### **7.1.4. Deelvraag 4**

De leidinggevende blijkt een belangrijke rol te spelen bij de binding van jonge ambtenaren. Maar om een antwoord te verkrijgen op deelvraag vier moet duidelijk worden welke rol de leidinggevende speelt bij de binding van jonge ambtenaren.

De transactionele stijl van leidinggeven en de transformationele leiderschapsstijl vullen elkaar aan wanneer het gaat om het effect dat goal-setting heeft op het binden van jonge ambtenaren. De jonge werknemers willen meer resultaatgericht gaan werken hetgeen vraagt om een transactionele stijl van leidinggeven. Hierbij is het belangrijk dat de leidinggevende en de jonge werknemer duidelijke afspraken maken over de te behalen doelen. Daarnaast wordt van de leidinggevende verwacht dat hij de jonge ambtenaar motiveert om de afgesproken doelen te behalen, maar indien nodig ook tussentijds bijstuurt. Bij het stellen van doelen hoort ook het ontvangen van feedback. Een leidinggevende met een transactionele stijl van leidinggeven geeft voornamelijk feedback op de inhoud terwijl een leidinggevende met een transformationele stijl van leidinggeven meer aandacht heeft voor persoonlijke feedback. Een leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl staat daarnaast meer stil bij de lange termijn potentie van de werknemer in tegenstelling tot een leidinggevende met een transactionele leiderschapsstijl.

#### **7.2. Conclusie**

Nu een antwoord is verkregen op alle deelvragen kan de centrale onderzoeksvraag worden beantwoord: *In hoeverre en op welke wijze is goal-setting van invloed op de binding van jonge ambtenaren en wat is hierbij de rol van de leidinggevende?*

In dit onderzoek heeft goal-setting centraal gestaan en viel uiteen in goal specificity en goal difficulty. Self-efficacy neemt hierbij een speciale positie in. Daarnaast zijn twee belangrijke moderators van goal-setting onder de loep genomen te weten feedback en red tape. Dit onderzoek heeft aangetoond dat goal-setting een positieve invloed heeft op de binding van jonge ambtenaren. Daarbij is het belangrijk dat aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Ten eerste is het belangrijk dat afspraken specifiekere worden geformuleerd. Hoe specifiekere afspraken worden gemaakt hoe meer jonge werknemers het gevoel hebben naar een uitdagend doel toe te werken. Ten tweede is het belangrijk dat de leidinggevende de jonge werknemers het vertrouwen geeft dat ze het gestelde doel kunnen bereiken. Dit heeft een positieve invloed op de self-efficacy van jonge ambtenaren. Ten derde is voldoende ruimte en aandacht voor feedback essentieel. Niet alleen feedback op de inhoud maar ook persoonlijke feedback is nodig om jonge ambtenaren te kunnen binden. Tot slot kan gesteld worden dat een leidinggevende met een transactionele stijl van leidinggeven in combinatie met een transformationele stijl van leidinggeven nodig is om jonge ambtenaren niet vrijwillig de organisatie te laten verlaten.

In het onderzoek is met name vastgesteld dat goal-setting van invloed is en op welke wijze het van invloed is op de binding van jonge ambtenaren. De vraag in hoeverre goal-setting van invloed is komt in het onderzoek beperkt aan de orde. Op basis van de kwantitatieve analyses kan echter worden geconstateerd dat maar een klein deel van de verklarende variatie wordt bepaald door goal-setting. In de volgende paragraaf zullen aanbevelingen voor de praktijk worden gedaan, hiermee wordt ook de laatste deelvraag beantwoord.

### **7.3. Aanbevelingen voor de praktijk**

Op basis van voorgaande conclusies is het mogelijk in deze paragraaf aanbevelingen te doen voor de praktijk. Deelvraag vijf staat hier centraal: Hoe kan de leidinggevende goal-setting toepassen met het oog op de binding van de jonge ambtenaren?

Bij onderstaande aanbevelingen wordt steeds de koppeling gemaakt naar de rol die dit van de leidinggevende vraagt.

- *Maak meetbare resultaatafspraken onderdeel van resultaatgericht werken*

Uit dit onderzoek blijkt dat jonge werknemers graag duidelijk voor ogen willen hebben wat er van hen wordt verwacht. In het huidige functioneringsgesprek worden er al werk- en resultaatafspraken gemaakt, het verdient echter aanbeveling deze afspraken specifiekere te formuleren. Om doelen specifiekere te kunnen formuleren kan gebruik worden gemaakt van de SMART methodiek (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden), deze methodiek is bekend binnen de overheid. Het formuleren van specifieke doelen geeft de jonge werknemers sturing. Daarnaast zorgt het formuleren van specifieke doelen ervoor dat jonge

werknemers de doelen als uitdagender ervaren. Ondanks dat dit op praktische problemen kan stuiten omdat een overheidsorganisatie inspeelt op de lopende ontwikkelingen, is het goed als elke ambtenaar voor ogen heeft welke resultaten hij moet leveren om bij te kunnen dragen aan de organisatiedoelstellingen. Om ervoor te zorgen dat er daadwerkelijk op resultaat wordt gestuurd is het belangrijk dat er ook tussentijds regelmatig stil wordt gestaan bij de voortgang. In welke vorm dit wordt gegoten kan per organisatie verschillen, maar belangrijk is dat er naar consistentie wordt gestreefd. Het advies is om drie formele gespreksmomenten per jaar in te plannen. Dit zal echter voor sommige leidinggevenden niet haalbaar zijn in verband met het aantal werknemers die ze onder zich hebben in combinatie met tijd. Het gebrek aan tijd heeft er mee te maken dat de leidinggevende dan, naast deze drie formele gesprekken per jaar, ook één keer in de twee weken een persoonlijk overleg heeft met zijn werknemers. Om goal-setting te laten slagen verdient het aanbeveling een startgesprek te hebben waarin verwachtingen helder worden gecommuniceerd en doelen voor de komende periode worden vastgelegd. Een voortgangsgesprek is dan een goed moment om stil te staan bij de ontwikkeling van de werknemer en indien nodig bij te sturen. Tot slot is het nodig om te reflecteren op de gemaakte afspraken en de werknemer te beoordelen. Ondanks dat het eerste en laatste gesprek vaak worden samengenomen, moet in acht worden genomen dat het startgesprek géén eenzijdig gesprek mag zijn. De werknemer en de leidinggevende maken hier samen afspraken over de doelen voor de komende periode.

Welke rol vraagt dit van de leidinggevende? Hierbij wordt van de leidinggevende verwacht dat hij zicht heeft op de capaciteiten van de werknemer. Het is immers belangrijk dat de doelstellingen voldoende uitdagend worden geformuleerd maar wel haalbaar blijven omdat het anders een negatieve invloed kan hebben op de self-efficacy van de werknemer. Het is de taak van de leidinggevende ervoor te zorgen dat de afspraken zo goed mogelijk af te leiden zijn van de afspraken die zijn gemaakt op afdelingsniveau en die passen bij de functie van de werknemer. De leidinggevende kan daarnaast de self-efficacy van de werknemer beïnvloeden door de jonge ambtenaar het vertrouwen te geven dat hij het gestelde doel kan bereiken.

- *Individualisering van loopbanen: denk in termen van ontwikkeling!*

Voor jonge werknemers is het van belang dat ze zich breed kunnen ontwikkelen en daar ook de mogelijkheid toe krijgen. Ondanks dat de leidinggevende in een functioneringsgesprek stil staat bij de competentieontwikkeling van de werknemer wordt hier nog te weinig op gestuurd. Het is belangrijk om jonge ambtenaren perspectief te bieden en om dit te kunnen realiseren is een flexibele houding van de overheid noodzakelijk.

Om als organisatie aantrekkelijk te blijven voor jonge werknemers verdient het aanbeveling het loopbaanbeleid zo in te vullen dat het is gericht op ontwikkeling en groei. Door te denken in termen van functieniveaus en carrièreladders wordt het mogelijk loopbanen te

individualiseren. Het gaat dan om een model waarbij functies op verschillende niveaus kunnen worden uitgevoerd al naar gelang de ontwikkeling van de werknemer. Universiteiten maken hier in hun loopbaanbeleid al gebruik van. De groei van de werknemers wordt gemeten door te kijken in welke mate is voldaan aan het eigen functieprofiel en het hoger gelegen functieprofiel (Erasmus Universiteit, 2009). Met de werknemer dienen specifieke afspraken gemaakt te worden over welke kennis, inzichten, vaardigheden en competenties (Erasmus Universiteit, 2009) de werknemer moet hebben ontwikkeld om naar een andere positie door te kunnen groeien. Het is afhankelijk van het persoonlijke groeipad van de werknemer op welke termijn deze wil doorgroeien naar een volgend functieniveau en de daarbij behorende schaal (hier is verstandig hier wel richtlijnen voor te formuleren). De werknemer wordt door deze werkwijze uitgedaagd om zich te blijven ontwikkelen. Het is goed om op te merken dat met deze aanpak het aantal lagen in de organisatie gereduceerd kan worden. Het verdient dan ook aanbeveling een experiment hieromtrent uit te voeren.

Welke rol vraagt dit van de leidinggevende? Om werknemers op deze manier te kunnen sturen is het belangrijk dat de leidinggevende voldoende aandacht heeft voor de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer. De eerste stap is het samen opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP). In een POP geeft de werknemer aan hoe hij zich de komende jaren wil ontwikkelen. Het opstellen van een POP is een goed startpunt om de gewenste groei vast te leggen en te kijken wat nodig is om deze ontwikkelstappen te kunnen maken. Om deze ontwikkelstappen ook daadwerkelijk te kunnen maken dienen de afspraken voldoende specifiek te worden geformuleerd. Als de werknemer een half jaar/jaar in dienst is, is het verstandig een loopbaanscan aan te bieden. Het ARAR schrijft voor dat een ambtenaar tenminste drie jaar een functie moet hebben vervuld voor deze in aanmerking komt voor een loopbaanscan met een professionele loopbaandeskundige. Het verdient echter aanbeveling om juist de jonge werknemers die nog zoekend zijn hier al eerder de mogelijkheid toe te geven. Ook een coach kan in deze fase ondersteunend zijn. Het is belangrijk om ten minste één keer in het half jaar bewust stil te staan bij de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer, waarbij het POP als leidraad dient.

Tot slot verdient het (in navolging) op bovenstaande aanbeveling om ook de wervingscommunicatie van de Rijksoverheid beter aan te laten sluiten bij de wensen van jonge werknemers. De huidige wervingscommunicatie ‘Werken voor Nederland. Werken voor het algemeen belang’ (Rijksoverheid, 2011b), lijkt hier niet voldoende in te kunnen voorzien. In deze arbeidsmarktcommunicatie van het Rijk staat de public service motivation van de ambtenaar centraal. Zoals blijkt uit de onderzoeksresultaten is de inhoud van het werk een belangrijke reden voor jonge ambtenaren om voor een baan te kiezen, maar de onderzoeksresultaten hebben ook laten zien dat jonge ambtenaren niet allemaal specifiek voor een baan in de publieke sector hebben gekozen omdat ze “hart hebben voor de publieke

zaak”. Om in de toekomst voldoende jonge, getalenteerde werknemers de organisatie binnen te halen is het belangrijk de communicatie specifiek aan te laten sluiten bij de wensen van jonge werknemers. Het denken in functies schiet hierin tekort, in plaats daarvan dient gedacht te worden in termen van functieniveaus en carrièreladders.

- *Besteed meer aandacht aan feedback*

Jonge werknemers blijken veel waarde te hechten aan feedback, zoals in het onderzoek naar voren komt. Feedback geeft de jonge ambtenaar onder andere duidelijkheid over zijn ontwikkelpunten. Vaak komt feedback vanuit de leidinggevende, zo blijkt uit de interviewresultaten. Het verdient aanbeveling dat de jonge ambtenaar ook andere mensen uit zijn werkomgeving vraagt of ze feedback willen geven op zijn functioneren. Dit kunnen directe collega's zijn maar ook mensen die vanuit een andere rol met de werknemer te maken hebben. Bijvoorbeeld iemand uit de werkgroep of een projectleider. Op deze manier krijgt feedback een centrale plek in de ontwikkeling van de werknemer. Daarnaast is het ook vanuit het perspectief om meer resultaatgericht te willen gaan werken belangrijk dat werknemers niet alleen feedback ontvangen van hun leidinggevende maar ook van andere collega's. Deze vorm van feedback geven wordt ook wel 360 graden feedback genoemd. Ondanks dat de middelen om 360 graden feedback toe te passen binnen de overheid voor handen zijn, wordt hier nog te weinig gebruik van gemaakt.

Welke rol vraagt dit van de leidinggevende? Het is aan te bevelen deze feedback als input in het functioneringsgesprek mee te nemen. In het gesprek bespreekt de jonge ambtenaar dan de resultaten met zijn leidinggevende. Deze vorm van feedback zorgt voor een nieuwe impuls in het gesprek en een objectieve beoordeling.

## **7.4. Discussie**

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de beperkingen van het onderzoek die mogelijk van invloed zijn op de resultaten. Deze paragraaf biedt daarnaast de mogelijkheid te reflecteren op de theorie als ook op het verloop van het onderzoek.

### **7.4.1. Reflectie op het theoretisch kader**

In de literatuur wordt er vanuit gegaan dat jonge ambtenaren in vergelijking met alle ambtenaren andere arbeidsmotieven hebben. De jonge generatie komt met andere verwachtingen en een andere werkhouding de organisatie binnen, zoals uit het rapport 'Ambtenaar van de Toekomst' blijkt (De Ruig et al., 2008). Uit het onderhavig onderzoek komt echter naar voren dat jonge ambtenaren in vergelijking met alle ambtenaren niet veel van elkaar verschillen met betrekking tot in- en uitstroommotieven. Dit lijkt tegenstrijdig en de vraag is dan of het zinvol is geweest onderzoek te doen naar jonge ambtenaren. Hier komt het belang van kwalitatief onderzoek naar voren. De kwalitatieve analyses hebben bevestigd

dat het nuttig is geweest het onderzoek specifiek op jongeren te richten. Zo werd het onder andere mogelijk zicht te krijgen op de specifieke context waarin de concepten zich voordoen. Jonge ambtenaren blijken behoeften te hebben aan het opstellen van doelen en het ontvangen van feedback. Waarbij ook rol van de leidinggevende van grote waarde blijkt te zijn.

Ook werd in het onderzoek duidelijk dat jonge ambtenaren en leidinggevend en op sommige punten verschillen in hun visie. Dit zou kunnen betekenen dat leidinggevend en een ander idee hebben van hoe jongeren zijn te motiveren dan wel te binden aan de organisatie dan de jonge werknemers zelf. Om beleid specifiek voor jongeren te kunnen maken blijkt het dus belangrijk jonge werknemers te betrekken in onderzoek om op hun wensen en behoeften aan te kunnen sluiten. Ondanks dat goal-setting wellicht ook bij alle ambtenaren een positief effect kan hebben op de motivatie, lijkt het erop dat goal-setting met name de jonge ambtenaren kan binden aan de organisatie. De kwantitatieve analyses maken echter duidelijk dat naast goal-setting ook andere factoren van invloed zijn op de binding van jonge ambtenaren. Hetgeen betekent dat de overheid naast goal-setting ook andere maatregelen zou kunnen nemen om jonge ambtenaren te binden.

Goal-setting wordt nog slechts beperkt toegepast in de publieke sector. De toepassing van deze theorie, in relatie tot het binden van jonge ambtenaren zorgt voor nieuwe inzichten. Aan het eind van het onderzoek is het dan ook goed de relaties, zoals die in het conceptueel model zijn verondersteld, onder de loep te nemen. Ten eerste kan geconcludeerd worden dat goal-setting een positieve invloed heeft op de binding van jonge ambtenaren. Een belangrijke constatering is daarnaast dat wanneer de jonge werknemer het vertrouwen heeft van zijn leidinggevende om een uitdagende opdracht aan te kunnen, dit een positief effect heeft op de self-efficacy van de werknemer. Het vertrouwen van de leidinggevende blijkt dus een belangrijke determinant voor de jonge ambtenaar om uitdagende opdrachten aan te pakken. Ook Locke en Latham (2002) kaartten al eerder aan dat de leidinggevende de self-efficacy van de werknemer kan verhogen. Ondanks dat deze bevinding dus niet geheel nieuw was, is er bij goal-setting nog weinig aandacht voor de rol van de leidinggevende. De rol van de leidinggevende zou dan ook een centrale plek in het conceptueel model mogen krijgen.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat de rol van de leidinggevende van grote waarde is en juist de combinatie van transactioneel en transformationeel leiderschap een belangrijke rol kan spelen bij het effect dat goal-setting heeft op de binding van jonge ambtenaren. In de literatuur ligt de nadruk met name op transformationeel leiderschap maar op basis van de onderzoeksresultaten lijkt dit niet geheel terecht. De toepassing van goal-setting werpt een nieuw licht op transactioneel leiderschap. Om goal-setting toe te passen en jonge ambtenaren te kunnen binden zal de leidinggevende ook de transactionele stijl van leidinggeven moeten hanteren. In de literatuur zou hier meer aandacht naar uit mogen gaan.

De onderzoeksresultaten bevestigen het belang van feedback. Feedback is belangrijk om goal-setting te laten slagen. Echter blijkt uit het onderzoek dat de jonge werknemers ook graag persoonlijke feedback ontvangen. Hier komt wederom de betekenis van de leiderschapsstijl van de leidinggevende naar voren. Maar jongeren zien feedback ook als een essentieel element om zich te kunnen ontwikkelen en het ontvangen van persoonlijke feedback lijkt dan ook een directe relatie te hebben met het kunnen binden van jonge ambtenaren.

In tegenstelling tot hetgeen de literatuur (Wright, 2004) deed vermoeden blijkt red tape geen directe beperking te zijn bij het opstellen dan wel het behalen van doelen. Dit kan worden gezien als waardevolle informatie voor goal-setting in de publieke sector. Red tape blijkt echter wel op termijn een negatieve gevolgen te kunnen hebben op de binding van jonge werknemers.

#### **7.4.2. Beperkingen van het onderzoek**

De eerste beperking die in het kader van het onderzoek kan worden genoemd is de common method bias. In dit onderzoek is ervoor gekozen gebruik te maken van de POMO-onderzoeken. De vragen in deze vragenlijsten bestaan grotendeels uit stellingen waarbij naar de mening van de respondent wordt gevraagd. De resultaten van het onderzoek zouden beïnvloed kunnen zijn door de manier waarop de respondenten de vragenlijst hebben ingevuld. De respondent kan met een zekere consistentie de vragenlijst hebben ingevuld, met als gevolg dat de correlatie tussen de variabelen omhoog gaat.

Omdat het POMO- onderzoek weinig verklarende variabelen bevat is het daarnaast lastig zicht te krijgen op het samenspel van de factoren. Dit is de ambivalentie met kwantitatief onderzoek waardoor het moeilijk is in te schatten hoe verbanden lopen. Om dit effect op te vangen is er naast kwantitatief ook kwalitatief onderzoek gedaan. Het interviewen van jonge ambtenaren en leidinggevendenden heeft de kwaliteit van het onderzoek vergroot. Met behulp van de interviewresultaten is het mogelijk geweest inzicht te krijgen in het samenspel van de factoren, hetgeen als een grote meerwaarde van het onderzoek kan worden gezien.

Het gebruik van de POMO- onderzoeken levert nog een ander punt van discussie op. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de POMO- onderzoeken in 2006, 2008 en 2010. In elk van deze onderzoeken is aan dezelfde specifieke groep, namelijk behorend tot het instromend of uitstromend personeel, een vragenlijst voorgelegd. Echter, de vragen in de vragenlijst van 2006 en 2008 verschillen van die in 2010 waardoor het lastig is een vergelijking te maken tussen de push- en pull motieven. Deze beperking heeft het moeilijk gemaakt een vergelijking in de tijd te maken.



Ook met betrekking tot de interviews is het belangrijk om bij een aantal punten stil te staan. Zo bestaat de groep jonge ambtenaren die zijn geïnterviewd enerzijds uit ‘de gewone’ ambtenaren en anderzijds uit trainees, die speciaal voor het traineeprogramma zijn geselecteerd. In de interviews is geprobeerd een evenredige verdeling te maken tussen deze groep jongeren. Echter was de traineecoördinator van de gemeente Den Haag en de Provincie Zuid-Holland een goede manier om aan contactgegevens van jonge ambtenaren te komen. Met name bij de gemeente Den Haag zijn er trainees geïnterviewd. Opgemerkt kan worden dat een deel van deze trainees al eerder werkervaring heeft opgedaan en speciaal voor het traineeprogramma hebben gekozen. Dit zorgt ervoor dat de groep geïnterviewden een bredere ervaring heeft dan alleen het traineeprogramma. De trainees zitten immers in een speciaal programma waar bijzondere aandacht is voor opleiding en begeleiding. Het blijkt dat juist het interviewen van zowel trainees als ‘gewone’ jonge ambtenaren waardevol is zodat vanuit beide ervaringen kon worden geput. Zo hebben de trainees bijvoorbeeld in de interviews laten blijken dat het prettig is een POP te hebben. Hoewel de resultaten geen opmerkelijke verschillen hebben laten zien tussen deze twee ‘groepen’ jongeren kan het de uitkomsten wel deels hebben beïnvloed. Dit heeft er mee te maken dat trainees over het algemeen voor een bepaalde periode aan een project werken en daarna naar een andere plek in de organisatie toegaan. Hierdoor hebben de trainees vaak al een beter beeld van het werk dat ze moeten afronden voordat ze naar een volgende werkplek gaan. Daarnaast krijgen de trainees veel feedback en begeleiding gedurende hun traject, hetgeen voor de ‘gewone’ jonge ambtenaren niet vanzelfsprekend is.

### **7.5. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Op basis van bovenstaande bevindingen kan een eerste aanzet voor vervolgonderzoek worden gedaan.

In vervolgonderzoek is het interessant om te kijken of deze resultaten specifiek op deze groep zijn gericht of dat de bevindingen ook zijn te generaliseren naar andere publieke sectoren. Bij het in kaart brengen van de arbeidsmotieven van jonge ambtenaren zou daarnaast ook de marktsector ter vergelijking meegenomen kunnen worden. Op deze manier wordt zichtbaar of de push en pull motieven van jonge werknemers werkzaam in de publieke sector verschillen van de jonge werknemers in de private sector.

De huidige situatie op de arbeidsmarkt maakt het niet gemakkelijk om elders een baan te vinden waardoor het op dit moment eenvoudiger is om jonge ambtenaren te binden. Daarnaast worden, in verband met de bezuinigingen, veel kortlopende contracten niet verlengd. Dit zorgt ervoor dat jonge ambtenaren noodgedwongen de organisatie moeten verlaten. Het dient aanbeveling om dit onderzoek op een ander tijdstip moment te herhalen, wanneer de situatie op de arbeidsmarkt (waarschijnlijk) een ander karakter heeft gekregen. Het is interessant om te

zien of goal-setting en de rol van de leidinggevende ook op termijn de binding van jonge ambtenaren positief kunnen beïnvloeden.

Hierop aansluitend zou het in vervolgonderzoek aan te bevelen zijn om het conceptueel model, dat in dit onderzoek centraal heeft gestaan, uit te breiden. In dit onderzoek zijn een beperkt aantal variabelen meegenomen. In aanvullend onderzoek is het aantrekkelijk ook andere variabelen mee te nemen die een mogelijke rol kunnen spelen bij het effect dat goal-setting heeft op het binden van jonge ambtenaren. Hierbij is het een mogelijkheid te putten uit de variabelen die Locke en Latham (2002) in hun high-performance cyclus hebben opgenomen, zoals bijvoorbeeld commitment aan het doel of taakcomplexiteit.

Daarnaast is in dit onderzoek gekozen voor goal-setting in relatie tot binding. Maar uit de kwantitatieve analyses komt naar voren dat er maar een klein deel van de verklarende variatie bepaald wordt door goal-setting. Naast goal-setting zijn er dus ook andere factoren van invloed op binding. In vervolgonderzoek zou meer verklarende variatie toegevoegd kunnen worden over bijvoorbeeld loopbaanontwikkeling of beloning.

Om meer profijt te halen uit het POMO- onderzoek verdient het aanbeveling de vragenlijsten te herzien. Deze veranderingen dienen weloverwogen te gebeuren zodat vergelijking met eerder onderzoeksjaren op verantwoorde wijze kan plaatsvinden. POMO biedt de mogelijkheid om sectorbreed, diverse groepen respondenten over diverse onderwerpen te ondervragen, hetgeen uniek is. Zoals in de vorige paragraaf al even aan de orde kwam, zitten er weinig verklarende variabelen in POMO, hetgeen het lastig maakt om verbanden en relaties te leggen. Ondanks dat het onderzoek in 2010 ten opzichte van 2006/2008 al een concretere vragenlijst kent zou ook dit kunnen worden aangescherpt. Zo geeft de respondent bijvoorbeeld aan dat ‘het gebrek aan uitdaging in het werk’ een reden is om de organisatie te verlaten. Respondenten kunnen enerzijds het begrip ‘uitdaging’ verschillend interpreteren, anderzijds wordt ook niet duidelijk waarom het werk als niet meer uitdagend wordt gezien. In navolging hiervan is het ook aan te bevelen meer items op te nemen over de leiderschapsstijl van de leidinggevende. Uit dit onderzoek blijkt dat de leiderschapsstijl van de leidinggevende een centrale rol speelt is het motiveren van jonge ambtenaren. Door meer variabelen over zowel transformationeel maar ook zeker over transactioneel leiderschap op te nemen kan hier overheidsbreed meer inzicht in worden verkregen. Eventueel biedt ook het flitspanel-onderzoek de mogelijkheid om onderwerpen uit te diepen.

## Literatuurlijst

- Appelbaum, S. H., & Hare, A. (1996). Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance. *Journal of Managerial Psychology, 11*(3), 33-47.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 7*, 441-462.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 248-87.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*, 1017-1028.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist, 52*, 130-139.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Berson, Y., & Jung, D. I. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology, 88* (2), 207-218.
- Becker, L. J. (1978). Joint effect of feedback and goal-setting on performance: A field study of residential energy conservation. *Journal of Applied Psychology, 63*, 428-433.
- Boschma, J., & Groen, I. (2006). *Generatie Einstein, slimmer sneller en socialer: Communiceren met jongeren van de 21<sup>ste</sup> eeuw*. Amsterdam: Pearson Education.
- Buurman, M. (2011). Beyond the Call of Duty? *Essays on motivation and self-selection of bureaucrats*.
- Couto, R. A. (2007). *Reflections on Leadership*. Lanham Maryland, University Press of America.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. *Journal of Personality, 62*, 119-142.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin, 125* (6), 627-668.
- Dissel, I. van (2010). Een nieuwe generatie bestormt de arbeidsmarkt. *Tijdschrift voor Management Development, 18* (3), 12-15.
- Erasmus Universiteit (2009). *Loopbaanbeleid Wetenschappelijk Personeel ESE*. [[http://www.eur.nl/ese/informatie\\_voor/medewerkers/po/personeelsbeleid\\_ese/loopbaan/lwp/](http://www.eur.nl/ese/informatie_voor/medewerkers/po/personeelsbeleid_ese/loopbaan/lwp/)]. Geraadpleegd op 25 juli 2011.
- Groeneveld, S. M., & Steijn, A. J. (2009). Arbeidsmarkt, werving en selectie. In: A. J. Steijn & S. M. Groeneveld. (eds.). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, Van Gorcum. [pp. 77-101].

- Groeneveld, S. M. & Voet, J. van der (2009). Externe mobiliteit en leeftijdsbewust personeelsbeleid. In: A. J. Steijn & S. M. Groeneveld. (eds.). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, Van Gorcum. [pp. 129-147].
- Haar, J. M., & Spell, C. S. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment. *International Journal of Human Resources Management*, 15(6), 1040-1055.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60 (4), 52-70.
- Hartog, D. N. den, Muijen, J. J. van & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70, 19-34.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 695-702.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation. History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Latham, G. P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2008). Goal setting and performance management in the public sector. *International Public Management Journal*, 11 (4), 385-403
- Lievens, F., Geit, P. van & Coetsie, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 415-430.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2009). Has goal setting gone wild or have its attackers abandoned Good scholarship? *Academy of Management Perspectives*, 16, 17-22.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitsch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and Normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of vocational behaviour*, 61, 20-52.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008). *Jong en Gewild*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010a). *Algemeen Rijksambtenarenreglement 2010*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010b). *Arbeidsmarktanalyse openbaar bestuur 2010*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010c). *De Grote Uittocht, Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van de onderwijs- en overheidssectoren*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010d). *Onderzoek functionerings- en beoordelingsgesprekken bij het Rijk, Hoe kan het Rijk de kwantiteit en de kwaliteit van het gesprek tussen medewerker en leidinggevende verhogen?* Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010e). *Programma Vernieuwing Rijksdienst. Voorbeelden uit het Bedrijfsleven: Binden en Boeien van Talent*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010f). *Quickscan Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2010*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010g). *Sociaal Jaarverslag Rijk 2010*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010h). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2011*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2011). *Overzicht informatie 'het Functioneringsgesprek' op Rijksweb*.  
[[http://portal.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisfunctieenloopbaan/cisfunctieervulling/cisfunctioneringsgesprek\\_2/cisinhetskort\\_301](http://portal.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisfunctieenloopbaan/cisfunctieervulling/cisfunctioneringsgesprek_2/cisinhetskort_301)]. Geraadpleegd op 18 mei 2011.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership, Theory and Practice*. Thousands Oaks: Sage Publications.

Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performane paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.

Perry, J. L., & Porter L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, 7 (1), 89-98.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory analysis and evidence. *Human Resouce Management Journal*, 17(1), 3-20.

Quintyn, G. (2007). *Analyse van de invloed van verschillende leiderschapsstijlen en de ondernemingsresultaten*.  
[<http://www.academicpublic.com/academicpublic/dissertations/leiderschapsstijlen.pdf>]. Geraadpleegd op 23 februari 2011.

RePublic (2011). *Traineeship Rijk gehalveerd*.  
[<http://www.republic.nl/nieuws/2011/13/Traineeship-rijk-gehalveerd.htm>]. Geraadpleegd op 5 april.

Regeerakkoord VVD-CDA (2010). *Vrijheid en verantwoordelijkheid*. Den Haag.

Rijksoverheid (2008). *De overheid heeft jonge medewerkers hard nodig*.  
[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/persberichten/2008/06/19/de-overheid-heeft-jonge-mensen-hard-nodig.html>]. Geraadpleegd op 7 februari 2011.

Rijksoverheid (2011a). *Ons Rijkstraineeprogramma: iets voor jou?*  
[[http://www.werkenvoornederland.nl/wat-is-het-rijk/beroepsgroepen/rtp-iets-voor-jou/index.cfm?artikelen\\_id=F8375FC8-38F6-46A0-A640-EF929CDF9255&adm\\_pin=01770](http://www.werkenvoornederland.nl/wat-is-het-rijk/beroepsgroepen/rtp-iets-voor-jou/index.cfm?artikelen_id=F8375FC8-38F6-46A0-A640-EF929CDF9255&adm_pin=01770)]  
Geraadpleegd op 28 juni 2011.

- Rijksoverheid (2011b). *Werken voor Nederland. Werken voor het algemeen Belang*. [http://www.werkenvoornederland.nl/werkgever/het-rijk/onze-arbeidsmarktcommunicatie/index.cfm?artikelen\_id=3C5A40C6-5355-4469-A8E3-A4DB4D528258]. Geraadpleegd op 25 juli 2011.
- Ruig, L. de, Kemper, D. R., & Engelen, M. W. H. (2008). *Ambtenaren van de Toekomst. Impressie van Overheidspersoneel over 15 jaar*, Zoetermeer, Research voor Beleid.
- Ruijter, S. de (2010). *Werken bij het Rijk, een onderzoek naar de aantrekkelijkheid van het Rijk als Werkgever*. Rotterdam: masterthesis afdeling Bestuurskunde EUR.
- Slimmernetwerk (2011). *Jongeren aan zet*. [http://www.slimmernetwerk.nl/2011/01/jongeren-aan-zet/]. Geraadpleegd op 10 juli 2011.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 81, 434-452.
- Steijn, A. J. (2006). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie, *Bestuurswetenschappen*, 60 (6), 444-466.
- Steijn, A. J. (2009). Arbeidstevredenheid, arbeidsmotivatie en HRM. In: A. J. Steijn & S. M. Groeneveld. (eds.). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, Van Gorcum. [pp. 179-206].
- Steijn, A. J., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72 (2), 187-201.
- Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek- een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Tieman, R., Voeten, S., & Wildeman, R. (2008). Performance Management Revisited: een andere kijk op prestatiesturing en beloning. *Holland Management Review*, 21, 31-37.
- Vocht, A. de (2008). *Basishandboek SPSS 16 voor Windows*. Bijleveld uitgevers.
- Wright, B. E. (2001). Public Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (4), 559-586 .
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (1), 59-78.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

## Bijlage 1: Respondenten interviews

	Leidinggevend			Jonge Ambtenaren		
	Functie	Leeftijd	Geslacht	Functie	Leeftijd	Geslacht
<b>Rijk</b>				1. Trainee, Ministerie van Buitenlandse Zaken en Economische zaken (inmiddels vrijwillig de organisatie verlaten)	25	M
				2. Trainee oa. P-direct en Ministerie van Verkeer en Waterstaat	27	M
	3. Leidinggevende, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	54	M	4. Onderzoeker, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (begonnen als trainee)	26	M
	5. Leidinggevende, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	40	M	6. Beleidsmedewerker, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	29	V
	7. Leidinggevende, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	56	M	8. Beleidsmedewerker, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	30	V
<b>Gemeente Den Haag</b>	9. Leidinggevende	31	V	10. Trainee	24	V
	11. Leidinggevende	64	M	12. Trainee (eerder werkzaam geweest in bedrijfsleven)	27	M
	13. Leidinggevende	46	V	14. Trainee	27	M
	15. Leidinggevende	48	V	16. Trainee (eerst een jaar als 'gewone ambtenaar' gewerkt, toen trainee programma)	25	V
<b>Provincie Zuid-Holland</b>	17. Leidinggevende	46	M	18. Beleidsadviseur (begonnen als trainee)	28	M
	19. Leidinggevende	46	V	- 20. Beleidsmedewerker	25	V
				- 21. Beleidsmedewerker (begonnen als trainee)	27	M
<b>Hoogheemraadschap van Delfland</b>	22. Leidinggevende	41	V	23. Senior Adviseur	29	V

## Bijlage 2: Correlatiematrix

		Correlations								
		Commitment	Vertrekintentie	Afspraken Maken	Realistische Resultaatafspraken	Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	Dummy Geslacht	Dummy Leeftijd	Dummy Veiligheid	Dummy Onderwijs & wetenschap
Commitment	Pearson Correlation	1	-,145**	,130**	,077**	-,030	-,021	,019	,041*	,025
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,068	,198	,249	,011	,128
	N	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830
vertrekintentie	Pearson Correlation	-,145**	1	-,086**	-,044**	-,008	-,082**	-,002	,060**	-,106**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,007	,628	,000	,882	,000	,000
	N	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830
Afspraken Maken	Pearson Correlation	,130**	-,086**	1	-,042**	-,031	,004	,032*	-,065**	-,087**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,010	,058	,802	,048	,000	,000
	N	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830
Realistische Resultaatafspraken	Pearson Correlation	,077**	-,044**	-,042**	1	,069**	,034*	,001	-,034*	,076**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,010		,000	,034	,955	,035	,000
	N	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830
Wat is uw hoogst voltooide opleiding?	Pearson Correlation	-,030	-,008	-,031	,069**	1	,138**	,241**	-,340**	,294**
	Sig. (2-tailed)	,068	,628	,058	,000		,000	,000	,000	,000
	N	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830
Dummy Geslacht (vrouw)	Pearson Correlation	-,021	-,082**	,004	,034*	,138**	1	,077**	-,280**	,259**
	Sig. (2-tailed)	,198	,000	,802	,034	,000		,000	,000	,000
	N	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830
Dummy Leeftijd (24-34)	Pearson Correlation	,019	-,002	,032*	,001	,241**	,077**	1	-,188**	,072**
	Sig. (2-tailed)	,249	,882	,048	,955	,000	,000		,000	,000
	N	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830
Dummy Veiligheid	Pearson Correlation	,041*	,060**	-,065**	-,034*	-,340**	-,280**	-,188**	1	-,551**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000	,035	,000	,000	,000		,000
	N	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830
Dummy Onderwijs & Wetenschappen	Pearson Correlation	,025	-,106**	-,087**	,076**	,294**	,259**	,072**	-,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,128	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830	3830

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

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



## Bijlage 3: Topiclist interviews

### Interviewhandleiding Jonge Ambtenaar

Introductie: uitleg doel onderzoek/werkwijze gesprek

#### Topiclist vragen:

##### Enkele openingsvragen:

- Hoelang bent je al werkzaam in deze functie?
- Wat waren de belangrijkste redenen om bij de organisatie te komen werken?
- Over welke aspect(en) ben je op dit moment het meest tevreden?
- Over welk aspect ben je op dit moment het minst tevreden?
- Zou dit aspect waar je het minst tevreden over bent een reden zijn om de organisatie te verlaten?
- Kan je je met de organisatie identificeren?

##### Inhoudelijke vragen:

- Kun je aangeven of/ of met welke frequentie je een functioneringsgesprek hebt gehad met je leidinggevende?

##### *Goal Specificity*

- Kun je aangeven in welke mate je verantwoordelijkheden duidelijk en specifiek zijn? (Zijn er in de functioneringsgesprekken bijvoorbeeld concrete afspraken gemaakt met betrekking tot werkzaamheden/resultaten/middelen? Zijn deze afspraken schriftelijk vastgelegd? Weet je altijd precies wat je moet doen in je werk?)
- Heb je het gevoel dat het belangrijk is om doelen te specificeren? (Zou dit in meerdere of mindere mate aanwezig mogen zijn?)

##### *Goal Difficulty*

- Ervaar je je werk als uitdagend of ervaar je je werk als gemakkelijk? (Kun je aangeven of het veel inspanning van je vergt om je werkdoelstellingen te behalen? Eist de baan veel van je?)
- Heb je het gevoel dat het belangrijk is dat doelen voldoende complex en uitdagend zijn? (Zou dit in meerdere of mindere mate aanwezig mogen zijn?)

##### *Self-efficacy*

- Heb je het idee dat het vertrouwen dat je in jezelf hebt, van invloed is op keuzes die je maakt? (Kan je het werk dat van je verwacht wordt ook afronden?)

##### *Feedback*

- Ontvang je bruikbare feedback van je leidinggevende of van andere collega's over je functioneren? (Ontvang je feedback over je sterkte en zwakke punten?)
- Kijk je met je leidinggevende ook terug op de gemaakte afspraken van het afgelopen jaar? (Bijvoorbeeld of je ze hebt behaald, op welke manier, of wat redenen zijn dat je de afgesproken doelen niet hebt behaald?)

- Heb je het gevoel dat feedback belangrijk is? (Zou dit in meerdere of mindere mate aanwezig mogen zijn?)

#### *Red Tape*

- Heb je het gevoel dat regels, administratieve lasten ook wel ‘red tape’ genoemd je beperken (bij het stellen van doelen, het onder de aandacht krijgen van nieuwe ideeën)?
- Moet je altijd toestemming vragen aan je leidinggevende voordat je een belangrijke beslissing kunt nemen?

#### *Transformationeel leiderschap*

- Heb je het gevoel dat je leidinggevende luistert naar zaken die je bezig houden?
- Heb je het idee dat je leidinggevende je advies geeft wanneer dat nodig is? (Heb je het gevoel dat je leidinggevende het gevoel creëert dat je met zijn alle aan een missie/project werkt? Heb je het idee dat je leidinggevende laat zien hoe je op een andere manier naar problemen kan kijken? Heb je het idee dat je leidinggevende nieuwe projecten en uitdagingen introduceert?)

#### *Transactioneel leiderschap*

- Heb je het gevoel dat je leidinggevende duidelijk aangeeft wat er van je wordt verwacht (en je hierbij controleert, fouten bijhoudt)? (Heb je het gevoel dat je leidinggevende afspraken met je maakt over hetgeen je zal ontvangen wanneer je iets doet wat gedaan moet worden?)
- Dus: kunnen we nu een conclusie trekken over de mate waarin goal-setting belangrijk is?
- Denk je dat goal-setting bijdraagt aan het binden van jonge ambtenaren?
- Heb je zelf andere ideeën hoe jonge ambtenaren zijn te binden?
- Wat is je leeftijd?

Afsluiting: dankwoord/ uitleg op welke wijze het interview wordt teruggekoppeld.

## Interviewhandleiding Leidinggevenden

Introductie: uitleg doel onderzoek/werkwijze gesprek

### Topiclist vragen:

#### Enkele openingsvragen:

- Hoelang bent u al werkzaam bij de organisatie?
- Hoelang heeft u al een leidinggevende functie?
- Kunt u uw functie toelichten

#### Inhoudelijke vragen:

- Kunt u aangeven of/ of met welke frequentie u een functioneringsgesprek hebt gehad met 'de jonge ambtenaar'?

#### *Goal Specificity*

- Kunt u aangeven in welke mate verantwoordelijkheden van jonge ambtenaren duidelijk en specifiek zijn? (Zijn er in functioneringsgesprekken bijvoorbeeld concrete afspraken gemaakt met betrekking tot werkzaamheden/resultaten/middelen? Zijn deze afspraken schriftelijk vastgelegd? Weet de jonge ambtenaar altijd precies wat hij/zij moet doen in haar werk?)
- Heeft u het idee dat het belangrijk is om doelen te specificeren? (Zou dit in mindere of meerdere mate aanwezig mogen zijn?)

#### *Goal Difficulty*

- Heeft u het idee dat de jonge werknemer het werk als uitdagend ziet of ziet hij/zij het werk eerder als gemakkelijk? (Heeft u het gevoel dat het de jonge ambtenaar veel inspanning vergt om zijn/haar doelstellingen te behalen?)
- Heeft u het gevoel dat het belangrijk is dat doelen voldoende complex en uitdagend zijn? (Zou dit in meerdere of mindere mate aanwezig mogen zijn?)

#### *Self-efficacy*

- Heeft u het idee dat het vertrouwen dat de jonge ambtenaar in zichzelf heeft de keuzes die hij maakt beïnvloed? (Heeft u het idee dat de jonge ambtenaar alle taken die hij/zij krijgt toegewezen voldoende kan afronden?)

#### *Feedback*

- Ontvangt de jonge ambtenaar feedback over zijn functioneren? (Ontvangt de jonge ambtenaar feedback van collega's?)
- Kijkt u met de jonge ambtenaar ook terug op de gemaakte afspraken van het afgelopen jaar? (Bijvoorbeeld of ze zijn behaald, op welke manier, of wat redenen zijn dat de afgesproken doelen niet zijn behaald?)
- Heeft u het gevoel dat feedback belangrijk is? (Zou dit in meerdere of mindere mate aanwezig mogen zijn?)

### *Red Tape*

- Heeft u het idee dat regels, administratieve lasten ook wel ‘red tape’ genoemd de jonge ambtenaren beperken (bij het stellen van doelen, het onder de aandacht krijgen van nieuwe ideeën)?
- Moet de jonge ambtenaar altijd toestemming vragen aan zijn leidinggevende voordat ze een belangrijke beslissing kunnen nemen?
- Wanneer regels en procedures in mindere mate aanwezig zijn, zou dit dan een negatieve invloed hebben op de vertrekintentie van jonge ambtenaren?

### *Transformationeel leiderschap*

- Heeft u het gevoel dat u luistert naar zaken die de jonge ambtenaar bezig houdt?
- Heeft u het idee dat u de jonge ambtenaar advies geeft wanneer dat nodig is? (Heeft u het idee dat u als leidinggevende het gevoel creëert met zijn alle aan een missie/project te werken? Heeft u het idee dat u als leidinggevende laat zien hoe de jonge ambtenaar op een andere manier naar een probleem kan kijken? Heeft u het idee dat u als leidinggevende nieuwe projecten en uitdagingen introduceert?)

### *Transactioneel leiderschap*

- Heeft u het idee dat u de jonge ambtenaar duidelijk aangeeft wat er van hem/haar wordt verwacht (en de jonge ambtenaar hierbij controleert, fouten bijhoudt)? (Heeft u met de jonge ambtenaar afspraken gemaakt over hetgeen hij/zij zal ontvangen wanneer er iets gedaan moet worden?)
- Dus: kunnen we nu een conclusie trekken over de mate waarin goal-setting belangrijk is?
- Denkt u dat goal-setting bijdraagt aan het binden van jonge ambtenaren?
- Heeft u zelf andere ideeën hoe jonge ambtenaren zijn te binden?
- Hanteert u een andere leiderschapsstijl bij jonge werknemers dan bij oudere werknemers?
- Wat is uw leeftijd?

Afsluiting: dankwoord/ uitleg op welke wijze het interview wordt teruggekoppeld.

## Bijlage 4: Push & Pull motieven 2010-2008-2006

### Pull factoren in 2010

*Pull factoren in 2010, per sector, het totaal jonge ambtenaren & het totaal van alle ambtenaren*

	Openbaar Bestuur				Onderwijs en Wetenschap	Veiligheid	Totaal	Totaal zonder correctie jongeren
	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen				
Het werk inhoudelijk interessant is	0,62	0,57	0,57	0,54	0,61	0,58	0,6	0,57
Het werk uitdagend is	0,4	0,37	0,33	0,4	0,46	0,62	0,46	0,41
De sfeer op de werkvloer goed is	0,25	0,28	0,21	0,32	0,31	0,22	0,29	0,27
Ik voldoende zelfstandigheid heb in het uitvoeren van mijn werk	0,23	0,32	0,31	0,32	0,30	0,18	0,28	0,31
Het takenpakket gevarieerd is	0,28	0,28	0,28	0,36	0,20	0,31	0,23	0,24
Er voldoende opleidingsmogelijkheden zijn	0,3	0,26	0,27	0,29	0,18	0,34	0,22	0,17
Er voldoende loopbaanmogelijkheden zijn	0,29	0,23	0,29	0,17	0,17	0,37	0,21	0,17
De reistijd van huis naar werk acceptabel is	0,23	0,29	0,25	0,29	0,22	0,08	0,21	0,23
Ik tevreden ben met het salaris	0,2	0,19	0,16	0,27	0,16	0,15	0,17	0,14
Werk en privé goed te combineren zijn	0,21	0,24	0,26	0,27	0,16	0,09	0,16	0,21
De werktijden flexibel zijn	0,13	0,16	0,11	0,23	0,15	0,09	0,14	0,13
Ik voldoende baanzekerheid heb	0,18	0,19	0,15	0,19	0,11	0,20	0,13	0,12
De organisatie een goed imago heeft	0,21	0,13	0,13	0,11	0,11	0,21	0,13	0,13
Het werkniveau hoger is dan in mijn vorige baan (promotie)	0,15	0,15	0,19	0,09	0,12	0,08	0,12	0,12
De werktijden regelmatig zijn	0,08	0,12	0,1	0,09	0,10	0,04	0,09	0,09
Ik in teamverband ben gaan werken	0,07	0,05	0,06	0,05	0,06	0,25	0,08	0,07
De werkdruk acceptabel is	0,09	0,09	0,08	0,12	0,08	0,04	0,08	0,08
Ik voldoende werk te doen heb	0,09	0,08	0,05	0,03	0,06	0,09	0,07	0,06
Ik een vast contract heb	0,07	0,1	0,13	0,07	0,04	0,07	0,05	0,07
<b>N</b>	328	562	33	24	3554	549	5050	9007

## Pull factoren in 2008

*Pull factoren in 2008, per sector, het totaal jonge ambtenaren & het totaal van alle ambtenaren*

	Openbaar Bestuur				Onderwijs en Wetenschap	Veiligheid	Totaal	Totaal zonder correctie jongeren
	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen				
De inhoud van het werk	4,35	4,36	4,47	4,25	4,38	4,47	4,39	4,35
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid	4,02	4,00	3,91	4,01	3,91	4,06	3,95	3,97
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	4,18	3,98	4,10	4,00	3,70	4,21	3,86	3,71
De relatie met collega's	3,76	3,69	3,54	3,67	3,70	4,03	3,75	3,74
De primaire arbeidsvoorwaarden	3,90	3,71	3,69	3,87	3,34	3,72	3,50	3,46
Het kunnen combineren met de thuissituatie	3,41	3,64	3,25	3,71	3,33	3,42	3,39	3,52
De secundaire arbeidsvoorwaarden	3,87	3,61	3,59	3,99	3,20	3,63	3,39	3,38
De werkplek/fysieke omstandigheden	3,38	3,25	3,02	3,49	3,30	3,70	3,36	3,35
De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	3,40	3,40	3,20	3,30	3,24	3,54	3,32	3,36
De hoeveelheid werk	3,34	3,29	3,06	3,23	3,27	3,40	3,30	3,28
De resultaatgerichtheid van de organisatie	3,41	3,31	3,10	3,32	3,10	3,61	3,23	3,26
De werkdruk	3,20	3,17	3,10	3,47	3,13	3,28	3,16	3,17
De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	3,24	3,20	3,02	3,09	3,06	3,43	3,15	3,21
De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	3,22	3,15	2,94	3,10	3,02	3,41	3,11	3,15
De functie betekent een promotie	3,26	3,23	3,15	3,09	2,90	3,33	3,04	2,96
<b>N</b>	<b>6307</b>	<b>7218</b>	<b>402</b>	<b>230</b>	<b>36946</b>	<b>7964</b>	<b>59067</b>	<b>100981</b>

## Pull factoren in 2006

*Pull factoren in 2006, per sector, het totaal jonge ambtenaren & het totaal van alle ambtenaren*

	Openbaar Bestuur				Onderwijs en Wetenschap	Veiligheid	Totaal	Totaal zonder correctie jongeren
	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen				
De Inhoud van het werk	4,40	4,48	4,49	4,53	4,47	4,54	4,48	4,58
De mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheden	4,16	4,31	4,38	4,33	4,12	4,36	4,19	4,25
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	4,26	4,17	4,15	4,16	3,80	4,38	3,99	3,86
De relatie met collega's	3,75	3,89	3,91	3,98	3,81	4,27	3,89	3,93
De primaire arbeidsvoorwaarden	3,87	4,06	3,97	4,07	3,54	3,96	3,71	3,67
De secundaire arbeidsvoorwaarden	3,80	3,98	4,01	3,94	3,41	3,85	3,60	3,64
De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	3,48	3,61	3,73	3,73	3,43	3,84	3,53	3,01
De Hoeveelheid werk	3,40	3,51	3,54	3,63	3,49	3,66	3,51	3,54
De resultaatgerichtheid van de organisatie	3,50	3,58	3,62	3,61	3,36	3,94	3,50	3,54
Het kunnen combineren met de thuissituatie	3,39	3,61	3,52	3,45	3,39	3,59	3,45	3,62
De wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd	3,33	3,45	3,58	3,41	3,23	3,73	3,36	3,46
De werkplek/fysieke omstandigheden	3,17	3,32	3,34	3,41	3,21	3,75	3,31	3,37
De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	3,29	3,38	3,30	3,41	3,16	3,65	3,28	3,37
De werkstress	3,20	3,30	3,34	3,28	3,19	3,39	3,24	3,33
De functie betekent een promotie	3,22	3,44	3,40	3,40	3,03	3,52	3,19	3,13
N	4679	5177	392	241	27211	7795	45494	76434

## Push factoren in 2010

*Push factoren in 2006, per sector, het totaal jonge ambtenaren & het totaal van alle ambtenaren*

	Openbaar Bestuur				Onderwijs en Wetenschap	Veiligheid	Totaal	Totaal zonder correctie jongeren
	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen				
Het werk niet (meer) uitdagend was	0,39	0,37	0,39	0,28	0,22	0,28	0,26	0,24
Er onvoldoende loopbaanmogelijkheden waren	0,38	0,30	0,43	0,16	0,20	0,27	0,24	0,23
Ik uitgekeken was op mijn takenpakket	0,38	0,32	0,24	0,36	0,15	0,25	0,20	0,21
De reistijd van huis naar werk te lang was	0,13	0,21	0,24	0,16	0,19	0,22	0,19	0,15
Werk en privé moeilijk te combineren waren	0,06	0,09	0,04	0,12	0,14	0,28	0,14	0,13
Ik ontevreden was over de wijze waarop mijn leidinggevende leiding gaf	0,09	0,15	0,09	0,00	0,16	0,10	0,14	0,18
Ik ontevreden was over de sfeer op de werkvloer	0,10	0,14	0,07	0,16	0,14	0,17	0,14	0,13
Het werkniveau lager was dan mijn opleidingsniveau	0,15	0,17	0,16	0,00	0,12	0,20	0,13	0,10
Ik onvoldoende gewaardeerd werd	0,12	0,13	0,17	0,08	0,13	0,14	0,13	0,14
Er een gebrek aan sturing in de organisatie was	0,15	0,18	0,23	0,08	0,12	0,11	0,13	0,14
De werkdruk te hoog was	0,06	0,08	0,00	0,00	0,12	0,05	0,10	0,12
Het werk inhoudelijk saai was	0,18	0,17	0,19	0,08	0,08	0,12	0,10	0,08
Ik niet tevreden was over mijn salaris	0,13	0,14	0,11	0,28	0,07	0,10	0,09	0,10
De procedures in de organisatie te bureaucratisch waren	0,12	0,11	0,30	0,24	0,06	0,12	0,08	0,11
De relatie met mijn leidinggevende niet goed was	0,12	0,05	0,00	0,08	0,07	0,04	0,07	0,09
Ik niet voldoende werk te doen had	0,07	0,06	0,11	0,00	0,06	0,06	0,06	0,04
Ik te weinig in teamverband werkte	0,05	0,06	0,00	0,28	0,07	0,01	0,06	0,04
De organisatie niet resultaatgericht werkte	0,06	0,12	0,11	0,00	0,04	0,04	0,05	0,07
De organisatie te veel was gericht op korte termijn resultaten	0,04	0,06	0,11	0,08	0,05	0,04	0,05	0,08
De organisatie te hiërarchisch was ingericht	0,06	0,06	0,00	0,28	0,04	0,07	0,05	0,06
Ik ontevreden was over de relatie met mijn collega's	0,03	0,08	0,00	0,08	0,05	0,05	0,05	0,05
Het werk mentaal te zwaar was	0,01	0,03	0,04	0,00	0,06	0,05	0,05	0,05
De werktijden niet flexibel waren	0,07	0,03	0,00	0,00	0,04	0,04	0,04	0,04
Ik in mijn werk te weinig zelfstandigheid had	0,04	0,07	0,00	0,00	0,03	0,05	0,03	0,05
Ik mijn baan dreigde te verliezen vanwege een reorganisatie	0,08	0,04	0,00	0,00	0,02	0,04	0,03	0,04
Ik mijn baan dreigde te verliezen om een andere reden dan een reorganisatie	0,02	0,02	0,07	0,00	0,03	0,02	0,03	0,03
Ik onheus bejegend werd door mijn collega's	0,03	0,03	0,07	0,00	0,01	0,01	0,01	0,02
<b>N</b>	135	160	11	8	1136	232	1681	4011



## Push factoren in 2008

*Push factoren in 2008, per sector, het totaal jonge ambtenaren & het totaal van alle ambtenaren*

	Openbaar Bestuur				Onderwijs en Wetenschap	Veiligheid	Totaal	Totaal zonder correctie jongeren
	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen				
De inhoud van het werk	3,91	4,08	4,44	3,67	3,65	3,82	3,78	3,79
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,86	4,00	4,13	3,58	3,58	4,03	3,75	3,66
De wijze waarop de organisatie wordt bestuurd	3,79	3,91	3,95	3,75	3,53	3,90	3,68	3,81
De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	3,51	3,78	3,78	3,70	3,50	3,55	3,56	3,68
De mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheden	3,39	3,69	4,02	3,22	3,34	3,51	3,43	3,48
De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	3,27	3,45	3,43	3,44	3,27	3,63	3,36	3,45
De resultaatgerichtheid van de organisatie	3,57	3,57	4,11	3,67	3,17	3,49	3,34	3,40
De primaire arbeidsvoorwaarden	3,18	3,38	3,15	2,64	3,10	3,43	3,20	3,15
De relatie met collega's	3,00	3,24	3,46	2,72	3,18	3,14	3,16	3,17
De hoeveelheid werk	2,96	3,15	3,01	3,00	3,18	3,14	3,15	3,15
De werkdruk	2,73	2,95	2,60	2,42	3,15	2,91	3,03	3,10
Het kunnen combineren met de thuissituatie	2,57	2,85	2,67	2,67	3,02	3,51	3,02	3,00
De secundaire arbeidsvoorwaarden	2,84	3,10	2,84	2,31	2,98	3,23	3,01	2,99
De werkplek/fysieke omstandigheden	2,67	2,88	2,46	2,25	2,99	3,13	2,95	2,98
De dreiging om baan te verliezen om een andere reden	2,06	1,97	2,10	2,08	2,28	2,53	2,25	2,20
De dreiging om baan te verliezen bij reorganisatie	2,23	2,00	2,02	2,06	2,20	2,50	2,22	2,18
<b>N</b>	<b>2145</b>	<b>3157</b>	<b>186</b>	<b>126</b>	<b>11807</b>	<b>11783</b>	<b>20635</b>	<b>46719</b>

## Push factoren in 2006

*Push factoren in 2006, per sector, het totaal jonge ambtenaren & het totaal van alle ambtenaren*

	Openbaar Bestuur				Onderwijs en Wetenschap	Veiligheid	Totaal	Totaal zonder correctie jongeren
	Rijk	Gemeenten	Provincies	Waterschappen				
De Inhoud van het werk	4,39	4,57	4,80	4,63	3,80	4,08	3,98	4,10
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	4,37	4,46	4,83	4,21	3,76	4,22	3,95	3,96
De wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd	4,19	4,44	4,63	4,24	3,76	4,08	3,91	4,11
De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	3,96	4,22	4,91	4,22	3,72	4,05	3,84	4,01
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheden	3,92	4,31	4,85	3,89	3,53	3,91	3,70	3,82
De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	3,89	4,09	4,21	3,95	3,46	3,88	3,63	3,79
De resultaatgerichtheid van de organisatie	3,92	4,20	4,73	4,16	3,44	3,86	3,62	3,74
De hoeveelheid werk	3,27	3,76	3,89	3,30	3,46	3,54	3,48	3,58
Het kunnen combineren met de thuissituatie	3,26	3,20	4,08	3,57	3,47	3,76	3,46	3,47
De relatie met collega's	3,41	3,70	4,07	3,82	3,29	3,85	3,42	3,57
De primaire arbeidsvoorwaarden	3,46	3,86	4,40	3,44	3,25	3,89	3,42	3,48
De werkstress	3,29	3,40	3,61	3,18	3,42	3,24	3,38	3,56
De werkplek/fysieke omstandigheden	3,31	3,52	4,06	3,01	3,16	3,47	3,25	3,33
De secundaire arbeidsvoorwaarden	3,13	3,31	3,77	3,25	3,13	3,58	3,21	3,26
De dreiging om baan te verliezen bij reorganisatie	2,94	2,92	3,45	2,97	2,7	3,48	2,85	2,85
De dreiging om baan te verliezen om een andere reden	2,79	2,84	3,32	2,96	2,60	3,40	2,75	2,80
<b>N</b>	1105	1163	42	70	7749	1528	11657	25850

## Bijlage 5: Onderwerpen in gesprekken met leidinggevende al dan niet besproken 2010.

*Niet/ wel besproken onderwerpen en gemaakte afspraken in gesprekken met leidinggevende, jonge ambtenaren ( in procenten)*

		Niet besproken	Wel besproken, geen concrete afspraken	Besproken en concrete afspraken
Uw werkresultaten	Rijk	10,2	40,3	49,5
	Gemeenten	5,5	42,1	52,4
	Provincies	0	28,6	71,4
	Waterschappen	3,4	20,7	75,9
	Onderwijs & Wetenschap	13,7	41,7	44,6
	Veiligheid	12,3	39,7	47,9
Uw werkafspraken voor de komende periode	Rijk	15,4	29,9	54,8
	Gemeenten	11,9	28,1	60
	Provincies	5,7	20	74,3
	Waterschappen	3,4	17,2	79,3
	Onderwijs & Wetenschap	16,1	28,8	55,1
	Veiligheid	18,9	31,1	50,0
De taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team	Rijk	13,3	42,6	44,2
	Gemeenten	12	43,2	44,8
	Provincies	14,3	34,3	51,4
	Waterschappen	10	36,7	53,3
	Onderwijs & Wetenschap	16,2	38,3	45,5
	Veiligheid	18,5	39,5	42,0
Uw beloning	Rijk	44,7	24,4	30,9
	Gemeenten	49	25,5	25,5
	Provincies	20	25,7	54,3
	Waterschappen	26,7	33,3	40
	Onderwijs & Wetenschap	73,8	14,4	11,8
	Veiligheid	71,8	18,8	9,4
Uw persoonlijke omstandigheden	Rijk	28,4	46	25,6
	Gemeenten	30,3	45,8	29,9
	Provincies	19,4	38,9	41,7
	Waterschappen	24,1	51,7	24,1
	Onderwijs & Wetenschap	33,5	43,7	22,8
	Veiligheid	28,9	50,4	20,7
Uw persoonlijke ontwikkeling	Rijk	11,5	43,3	45,2
	Gemeenten	9,4	49,2	41,4
	Provincies	5,7	37,1	57,1
	Waterschappen	6,9	41,4	51,7
	Onderwijs & Wetenschap	16,0	40,5	43,5
	Veiligheid	16,7	50,9	32,5
Uw loopbaan	Rijk	20,1	53,4	26,5
	Gemeenten	21,8	55,2	23
	Provincies	8,6	62,9	28,6
	Waterschappen	20,7	58,6	20,7
	Onderwijs & Wetenschap	29,3	46,5	24,2
	Veiligheid	22,5	55,6	21,9

N = 5519

