

Boeien, binden, bovenal: behouden

Als ik een hele leuke baan heb waar ik me echt veilig voel, waar ik me prettig voel, waar ik leuke collega's heb en leuk werk, zie je mij niet zo snel vertrekken.

Als je het echt naar je zin hebt, hè, dan ga je gewoon niet weg. Zo simpel is het.

Als je meer betrokken bent, dan ga je minder snel weg.



Naam: Deanna Sporry

Studentnummer: 6741045

Universiteit: Universiteit Utrecht

Master: Communicatie, Beleid en Management

Begeleider: dr. Pauline Hormann

Tweede lezer: dr. Madeline Winnubst

Datum: 21/08/2023

Voorwoord

Beste lezer,

Met groot genoegen presenteer ik u mijn scriptie 'Boeien, binden, bovenal: behouden'. Dit onderzoek is voortgekomen uit een combinatie van mijn interesse in werkgeluk en de uitdagingen rondom personeelsverloop binnen de gemeente X. "Wat drijft medewerkers om bij een organisatie te blijven werken?" Dit cruciale vraagstuk komt aan bod in het onderwerp 'personeelsverloop'. Een organisatie die weet welke factoren maken dat een medewerker wel of niet gemotiveerd is in zijn werk, kan adequaat reageren en een werkomgeving creëren waar werken niet alleen als verplichting voelt, maar ook als bron van voldoening en plezier.

Het schrijven van deze scriptie was een uitdagend maar waardevol proces. Mijn passie voor het onderwerp heeft me gedreven om door te zetten, zelfs als het soms moeilijk werd. Tijdens het onderzoek heb ik veel inspirerende en leerzame interviews gehad, waarbij ik diepere inzichten heb gekregen in de ervaringen van medewerkers en de dynamiek binnen de organisatie. Het heeft mij ook duidelijk gemaakt hoeveel voldoening ik haal uit het in contact staan met mensen en het ondersteunen en helpen van mensen. In dit geval komt dat neer op luisteren en medewerkers de mogelijkheid geven om hun verhaal te delen, hopen dat dit (zelfs al is het maar op kleine schaal) een positieve verandering teweegbrengt.

Ik wil graag van deze gelegenheid gebruik maken om mijn dankbaarheid te uiten aan degenen die mij tijdens dit onderzoeksproces hebben geholpen. Mijn moeder en vriend verdienen een speciale vermelding, omdat zij me ontzettend hebben gesteund en aangemoedigd tijdens het gehele proces. Ik ben ook zeer dankbaar voor de bereidheid van de respondenten en de medewerking van de gemeente X, zonder wie dit onderzoek niet mogelijk zou zijn geweest. Tot slot wil ik mijn begeleider bedanken voor haar begeleiding en ondersteuning gedurende het gehele traject.

Veel leesplezier toegewenst en ik dank u vriendelijk voor uw interesse in mijn onderzoek.

Met hartelijke groet,

Deanna Sporry

Samenvatting

In de huidige arbeidsmarkt zijn er meer banen dan beschikbare mensen om deze in te vullen (Boerstael, 2022). Tegelijkertijd kampen organisaties met een hoger personeelsverloop dan ooit tevoren (UWV, 2023). Samen leidt dit in veel organisaties tot een personeelstekort. Dit resulteert in onvoltooide taken en een verhoogde werkdruk voor het bestaande personeel. Ondanks deze uitdagingen richten veel organisaties zich voornamelijk op het aannemen van nieuw personeel, maar lijken ze het behoud van huidige medewerkers achterwege te laten (Boerstael, 2022). Dit kan echter negatieve gevolgen met zich meebrengen voor de organisatie. Zo brengt het vertrek van een medewerker uit de organisatie aanzienlijke kosten met zich mee, zowel in termen van tijd als geld, omdat de organisatie nieuwe medewerkers moet werven en inwerken (Ondernemen Met Personeel, 2022). Bovendien verliezen ze de kennis en ervaring van een medewerker wanneer deze uit dienst gaat (Treams, 2022).

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover* aan de hand van inzichten uit wetenschappelijke literatuur. Medewerker retentie betreft het behouden van personeel, *organisational commitment* verwijst naar de betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie en *turnover* verwijst naar het personeelsverloop. Er is hier een casestudy naast gezet, de gemeente X, om inzichtelijke te maken hoe organisaties, waaronder deze gemeente, de vroegtijdige uitstroom van hun personeel kunnen verminderen. In dit onderzoek is gefocust op vroegtijdige uitstroom van medewerkers die tussen de nul en vijf jaar in dienst waren bij de organisatie. Deze groep vormde de doelgroep van dit onderzoek.

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, zijn diverse methoden toegepast. Voorafgaand aan de toelichting van deze methoden is een apart hoofdstuk gewijd aan de gemeente X, waarin het huidige beleid en relevante gegevens zijn belicht. Vervolgens is er een literatuurstudie uitgevoerd om inzicht te krijgen in de determinanten die van invloed zijn op de drie centrale concepten van dit onderzoek. De literatuurstudie toonde aan dat er veel determinanten van invloed zijn op de drie concepten en dat er aanzienlijke voordelen te behalen zijn door hier adequaat op in te spelen. Hierbij kan gedacht worden aan een verhoogde productiviteit, minder ziekteverzuim en betere financiële uitkomsten (Rakhra, 2018; Fiels & Bocarnea, 2005; Bodjrenou et al., 2019). Vervolgens werden twintig semigestructureerde interviews gehouden met medewerkers van de gemeente X die tot de doelgroep behoorden. Uiteindelijk zijn negentien van deze interviews meegenomen in de empirische studie, doordat er een ongelijke verhouding was tussen medewerkers in en uit dienst (19 in dienst tegenover 1 uit dienst). Door middel van deze interviews is achterhaald wat voor de respondenten determinanten zijn die voor hen van invloed zijn op het blijven werken bij de gemeente, hun betrokkenheid erbij en het vertrekken bij de gemeente.

Aan de hand van de literatuurstudie, de empirische studie en het huidige beleid is er een

antwoord geformuleerd op de zes deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek. De resultaten toonden aan dat de gemeente X wat betreft de determinanten op bepaalde vlakken al goed presteert, maar dat er ook veel ruimte is voor verbetering. Bovendien opent dit onderzoek de deur naar diverse mogelijkheden voor vervolgonderzoek, waaronder het onderzoeken van medewerkers die de organisatie al hebben verlaten en het verschil onderzoeken tussen de private en publieke sector.

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 2 |
| Samenvatting..... | 3 |
| 1. Inleiding..... | 7 |
| 1.1 Aanleiding..... | 7 |
| 1.2 Probleemstelling..... | 8 |
| 1.3 Doel- en vraagstelling | 9 |
| 1.4 Relevantie | 10 |
| 1.4.1 Maatschappelijke relevantie..... | 10 |
| 1.4.2 Wetenschappelijke relevantie | 11 |
| 1.5 Leeswijzer | 11 |
| 2. Context: gemeente X..... | 13 |
| 2.1 Algemene informatie | 13 |
| 2.2 Uitstroomgegevens..... | 13 |
| 2.3 Huidig beleid..... | 13 |
| 3. Methoden..... | 16 |
| 3.1 Kwalitatief onderzoek..... | 16 |
| 3.2 Literatuurstudie | 16 |
| 3.3 Semigestructureerde interviews..... | 17 |
| 3.3.1 Topiclijst | 18 |
| 3.3.2 Pre-test..... | 18 |
| 3.3.3 Respondenten | 18 |
| 3.3.4 Dataverzameling en -verwerking..... | 20 |
| 3.4 Kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek | 20 |
| 3.4.1 Validiteit | 20 |
| 3.4.2 Betrouwbaarheid..... | 21 |
| 3.4.3 Rol van de onderzoeker | 21 |
| 4. Theoretisch kader..... | 23 |
| 4.1 Medewerker retentie | 23 |
| 4.1.1 Determinanten van medewerker retentie..... | 24 |
| 4.1.2 Voordelen van medewerker retentie voor een organisatie..... | 29 |
| 4.2 <i>Organisational commitment</i> | 30 |
| 4.2.1 Determinanten voor een hoge <i>organisational commitment</i> | 31 |
| 4.2.2 Gevolgen van een hoge <i>organisational commitment</i> voor een organisatie | 35 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.3 | <i>Turnover</i> | 35 |
| 4.3.1 | Oorzaken van vrijwillige <i>turnover</i> | 36 |
| 4.3.2 | Uitkomsten van <i>turnover</i> voor een organisatie | 41 |
| 4.4 | Deelconclusie..... | 42 |
| 5. | Empirisch onderzoek | 43 |
| 5.1 | Percepties van medewerkers rondom determinanten die medewerker retentie beïnvloeden | 43 |
| 5.2 | Medewerkers' waarnemingen omtrent de beïnvloeding van determinanten met betrekking tot hun <i>organisational commitment</i> | 47 |
| 5.3 | Perspectieven van medewerkers met betrekking tot oorzaken van <i>turnover</i> binnen hun werk | 51 |
| 5.4 | Sub conclusie | 54 |
| 6. | Resultaten | 56 |
| 6.1 | Verbinding tussen literatuur en medewerkerspercepties omtrent medewerker retentie | 56 |
| 6.2 | Verbinding tussen literatuur en empirie betreft de <i>organisational commitment</i> | 59 |
| 6.3 | Koppeling tussen literatuur en empirie met betrekking tot <i>turnover</i> | 60 |
| 6.4 | Tussentijdse conclusie | 63 |
| 7. | Conclusie | 64 |
| 7.1 | Eerste deelvraag: wetenschappelijk literatuur omtrent medewerker retentie | 64 |
| 7.2 | Tweede deelvraag: inzichten uit de literatuur rondom <i>organisational commitment</i> | 64 |
| 7.3 | Derde deelvraag: kennis uit de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot <i>turnover</i> | 64 |
| 7.4 | Vierde deelvraag: percepties van medewerkers rondom medewerker retentie..... | 65 |
| 7.5 | Vijfde deelvraag: waarnemingen van medewerkers omtrent hun <i>organisational commitment</i> | 65 |
| 7.6 | Zesde deelvraag: perspectieven van medewerkers met betrekking tot oorzaken van <i>turnover</i> | 66 |
| 7.7 | Hoofdvraag | 66 |
| 8. | Discussie..... | 69 |
| 8.1 | Reflectie op het onderzoeksproces | 69 |
| 8.2 | Beperkingen van het onderzoek..... | 69 |
| 8.3 | Suggesties voor vervolgonderzoek | 70 |
| | Bibliografie | 71 |
| | Bijlagen..... | 78 |
| | Bijlage 1: Interviewschema medewerkers in dienst | 78 |
| | Bijlage 2: Interviewschema medewerkers uit dienst..... | 80 |
| | Bijlage 3: Informed consent..... | 82 |
| | Bijlage 4: Respondenten..... | 83 |
| | Bijlage 5: Codeboom | 84 |

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In de huidige arbeidsmarkt zijn er meer banen dan mensen die deze banen kunnen opvullen (Boerstoel, 2022). Hierdoor ligt de focus van organisaties tegenwoordig sterk op het aantrekken van nieuw personeel. Opvallend genoeg wordt er echter in veel organisaties weinig aandacht besteed aan het behoud van het huidige personeel, ondanks het feit dat het personeelsverloop bij veel organisaties hoger is dan ooit tevoren (UWV, 2023). Zo waren er in het derde kwartaal van 2022 404.000 baanwisselaars. Dit aantal is verdubbeld ten opzichte van tien jaar geleden. Dit hoge personeelsverloop speelt ook bij de organisatie waarvoor ik werk: de gemeente X. Vanwege de hoge (vroegtijdige) uitstroom van personeel bij deze organisatie wordt deze gemeente ingezet als casestudy voor dit afstudeeronderzoek en wordt dit vraagstuk bij hen onderzocht.

Dit onderzoek gaat over het behoud van medewerkers in organisaties. Er wordt hierbij toegespitst op een specifieke casestudy, namelijk de gemeente X. In deze gemeente is zichtbaar dat de meeste uitstroom van medewerkers plaatsvindt wanneer zij tussen de nul en vijf jaar in dienst zijn. In totaal waren er aan het begin van 2022 549 medewerkers in dienst, waarvan 60 medewerkers in de loop van het jaar de organisatie hebben verlaten (HR Analytics, 2022). 45 van deze medewerkers hebben de organisatie verlaten op eigen initiatief en 33 van deze 45 medewerkers waren tussen de nul en vijf jaar in dienst. De gemeente heeft last van het vroegtijdige vertrek van medewerkers, doordat ze goede medewerkers verliezen en het lastig blijkt om hier (goede) medewerkers voor terug te krijgen. Dit maakt de gemeente X een interessante casestudy voor dit afstudeeronderzoek, waarbij er getracht wordt meer inzicht te verkrijgen in hoe medewerkers beter behouden kunnen worden. Concepten die centraal staan bij het behouden van medewerkers zijn *medewerker retentie*, *organisational commitment* en *turnover*. Medewerker retentie gaat over het daadwerkelijke behoud van medewerkers, de *organisational commitment* betreft de toewijding van medewerkers aan een organisatie met als resultaat dat ze er willen blijven werken en *turnover* gaat over het personeelsverloop. Het verband tussen deze concepten is dat een hoge *organisational commitment* één van de factoren is die leidt tot een hoge medewerker retentie. Daarnaast is een hoge medewerker retentie één van de factoren die leidt tot een lage turnover (Bodjrenou et al., 2019). Doordat medewerkers dus toegewijd raken aan een organisatie, willen ze bij de organisatie blijven werken waardoor de medewerker retentie omhooggaat en het personeelsverloop minder wordt.

1.2 Probleemstelling

Momenteel is er sprake van een krapte op de arbeidsmarkt (Boerstool, 2023). Zo zijn er op het moment 123 vacatures per 100 werklozen (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.d.). Het aantal vacatures is daarmee hoger, dan het aantal mensen dat momenteel een baan zoekt. De keuze voor medewerkers is zo groot, dat ze het zelf heel erg voor het zeggen hebben. Wanneer ze niet tevreden zijn met hun baan, kunnen ze doorzoeken tot ze iets vinden waar ze wel blij mee zijn. Dit betekent dat het voor sommige organisaties lastig is om mensen te vinden die bij ze willen werken (Boerstool, 2023). Doordat het werven van nieuw personeel moeilijker kan zijn in deze arbeidsmarkt, is het nog belangrijker geworden om dit nieuwe personeel vervolgens ook in dienst te houden. Als een organisatie eenmaal personeel heeft aangetrokken en dit personeel vervolgens de organisatie vroegtijdig verlaat, zit de organisatie wederom met een probleem. Zo kost het werven van nieuw personeel veel tijd en geld, net als het inwerken van een nieuwe medewerker (Ondernemen Met Personeel, 2022). Verder verliest een organisatie ook alle kennis en ervaring van een medewerker wanneer deze uit dienst gaat. Bovendien zorgt een hoog personeelsverloop voor een verminderde productiviteit onder de resterende medewerkers (Treams, 2022). Zo wordt de moraal van de overgebleven medewerkers beïnvloed en raakt de teamdynamiek verstoord. Hierbij vergt het inwerken van nieuwe medewerkers extra tijd en middelen, wat ten koste kan gaan van de productiviteit van de overgebleven medewerkers en wat de continuïteit van hun werkzaamheden kan verstoren. Dit kan ertoe leiden dat bepaalde doelen niet gehaald worden. Als een medewerker na korte tijd (tussen 0-5 jaar) de organisatie al verlaat, is er dan ook sprake van een lose-lose situatie. Zo hebben de werkgever en medewerker beiden in iets geïnvesteerd, wat vervolgens voor hen allebei niet tot het gewenste resultaat heeft geleid. Het moment dat er echter wel gefocust wordt op het behouden van personeel, levert dit juist een voordeel op voor de organisatie. Naast het feit dat het kosten en tijd bespaart en de kennis van de medewerker behouden blijft, raken medewerkers meer toegewijd aan de organisatie waardoor de kans groter is dat ze er willen blijven werken (Sainju, Hartwell & Edwards, 2021). De medewerker retentie gaat hierdoor omhoog en het personeelsverloop wordt minder. Dit leidt weer tot een verhoogde productiviteit en tevredenheid, wat de organisatie juist extra geld oplevert, in plaats van dat ze er geld aan verliest.

Bij de casestudy van de gemeente X speelt het hierboven besproken probleem. Zo vindt veruit de meeste uitstroom van medewerkers plaats tussen de nul en vijf jaar in dienst. Er is dus veel uitstroom bij relatief nieuwe medewerkers wat, zoals eerder besproken, een negatieve impact kan hebben op de organisatie. Ondanks het feit dat mensen in de huidige arbeidsmarkt meer van baan wisselen (NOS, 2022), is de overheid de enige bedrijfstak waarbij meer dan de helft van de medewerkers langer dan tien jaar in dienst is (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018). Dit is in tegenstelling tot een andere bedrijfstak, de horeca, heel lang. Hier blijft maar tien procent van de medewerkers minimaal tien jaar

in dienst. Bovendien blijft de gemiddelde Nederlander alsnog 10.5 jaar bij één organisatie werken. De uitstroomcijfers van de casestudy, waarbij de meeste medewerkers vertrekken tussen de nul en vijf jaar in dienst, liggen dus ruim boven het gemiddelde. Er is nog geen onderzoek gedaan naar het behouden van medewerkers binnen de gemeente X. Dit onderzoek beoogt hiervoor een bescheiden basis te leggen. Enerzijds wordt onderzocht wat de drijfveren zijn van medewerkers om te blijven werken bij de gemeente X en anderzijds om er te vertrekken binnen een periode van 5 jaar. Zodra deze drijfveren beter in beeld zijn gebracht, kan hier ook daadwerkelijk op worden ingespeeld. Hierdoor raken medewerkers wellicht meer toegewijd aan de organisatie, waardoor de medewerker retentie wordt verhoogd en het personeelsverloop wordt verminderd. Dit bespaart veel kosten en het levert wellicht meer geld op (Sainju et al., 2021).

1.3 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen wat inzichten uit de wetenschappelijke literatuur zijn omtrent medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover*. Het idee is om de casestudy hiernaast te leggen zodat inzichtelijk gemaakt kan worden hoe organisaties, waaronder de gemeente X, de vroegtijdige uitstroom van hun personeel kunnen verminderen. De vroegtijdige uitstroom betreft medewerkers die tussen de nul en vijf jaar in dienst de organisatie verlaten. Zij staan centraal in dit onderzoek. Op basis hiervan is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

“Welke inzichten levert wetenschappelijke literatuur over medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover* op, die behulpzaam kunnen zijn om vroegtijdige uitstroom van personeel bij de gemeente X te verminderen?”

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er verschillende deelvragen opgesteld. De eerste drie deelvragen hebben betrekking op de eerste onderzoeksmethode: de literatuurstudie. Hierin worden de concepten medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover* nader bestudeerd. De inzichten uit deze wetenschappelijke literatuur vormen de basis voor de topiclijst bij de tweede onderzoeksmethode, namelijk de twintig semigestructureerde interviews. De laatste drie deelvragen hebben betrekking op deze methode. Met behulp van deze topiclijst wordt er uitgevraagd hoe medewerkers van de gemeente X aankijken tegen determinanten omtrent het blijven werken bij de gemeente, hun betrokkenheid erbij en het vroegtijdige vertrek van medewerkers en mogelijke suggesties om hier iets aan te doen.

Allereerst de deelvragen met betrekking tot de literatuurstudie:

- a) Welke inzichten bieden wetenschappelijke onderzoeken op het gebied van medewerker retentie?
- b) Hoe kunnen organisaties volgens wetenschappelijke inzichten de *organisational commitment* van medewerkers beïnvloeden?
- c) Welke kennis verschaft de wetenschappelijke literatuur over het concept *turnover* in organisaties?

De volgende drie deelvragen hebben betrekking op de twintig semigestructureerde interviews:

- d) Wat zijn de percepties van medewerkers binnen de gemeente X rondom determinanten die medewerker retentie beïnvloeden?
- e) Welke waarnemingen hebben medewerkers van de gemeente X met betrekking op determinanten die hun *organisational commitment* beïnvloeden?
- f) Hoe beoordelen medewerkers van de gemeente X oorzaken omtrent *turnover* binnen hun werk?

1.4 Relevantie

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek heeft een toegevoegde maatschappelijke waarde. Zo zijn er, zoals eerder benoemd, momenteel meer vacatures dan mensen zonder baan (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.d.). Werkgevers hebben daarom veel moeite met het vinden van mensen om het werk te verrichten. Hierdoor blijft er veel werk liggen en ervaart het huidige personeel vaak veel werkdruk. Bijna iedere sector heeft hier wel last van. Naast het feit dat organisaties last hebben van de arbeidskrapte, zijn burgers er ook de dupe van. Zo rijden er bijvoorbeeld minder bussen en treinen, kampen we steeds meer met een leraren tekort en met tekorten in de zorg (Wisse, 2022). De tekorten in de zorg leiden er bijvoorbeeld toe dat sommige afdelingen niet aan de minimale eisen kunnen voldoen, waardoor ze moeten sluiten (NOS, 2023). Het resultaat van deze ontwikkelingen is onrust in de maatschappij (Grove, 2022). Er ontbreekt namelijk duidelijkheid en vastigheid voor de burgers. Deze maatschappelijke onrust en bezorgdheid werken door in het functioneren van de arbeidsmarkt en de economie. Dit kan negatieve gevolgen met zich meebrengen. Het is daarom van belang om het personeelsverloop te beperken, door te focussen op het behouden van medewerkers.

Dit onderzoek legt de focus op het in kaart brengen van inzichten uit de literatuur omtrent medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover*. Dit zijn drie concepten die gerelateerd zijn aan het behouden van personeel. Doordat hier een casestudy naast gezet wordt, kan inzichtelijk worden gemaakt hoe het personeel bij deze organisatie wellicht beter behouden kan worden om zo

het personeelsverloop te verminderen. Hierdoor kan mogelijk de maatschappelijke onrust verminderd worden en ontstaat er meer duidelijkheid binnen deze sector, waardoor dit onderzoek een bescheiden maatschappelijke bijdrage kan leveren. Bovendien biedt dit onderzoek een waardevolle basis voor vergelijkbare studies in andere organisaties en sectoren. De uitgevoerde literatuurstudie en opgestelde topiclijst kunnen als leidraad dienen om ook daar het personeelsverloop mogelijk te reduceren en zo wellicht de maatschappelijke onrust te verminderen.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Er is al veel onderzoek gedaan naar de retentie van medewerkers, het vergroten van de *organisational commitment* en het verminderen van *turnover*. Er is dus veel informatie beschikbaar over hoe dit er in een organisatie aan toe zou moeten gaan. Uit deze onderzoeken is onder andere naar voren gekomen dat een organisatie veel verliest wanneer medewerkers de organisatie vroegtijdig verlaten (Ondernemen Met Personeel, 2022). Wanneer er wordt gefocust op het behouden van personeel, helpt dit het personeelsverloop in te perken, wat veel overbodige kosten bespaart en ertoe leidt dat kennis behouden blijft. In dit onderzoek wordt getracht inzichtelijk te maken wat de percepties zijn van medewerkers van de gemeente X rondom determinanten die betrekking hebben op de concepten medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover*. Zo wordt bestudeerd wat eventuele drijfveren zijn van medewerkers om weg te gaan bij de casestudy, om er te blijven werken en om meer toegewijd te raken aan de organisatie. Op deze manier wordt geprobeerd in kaart te brengen hoe het personeel hier beter behouden kan blijven om zo ongewenst personeelsverloop tegen te gaan. Daarnaast wordt de kennis over de onderwerpen medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover* verbreed.

1.5 Leeswijzer

Het tweede hoofdstuk van dit onderzoek betreft de context. Dit hoofdstuk geeft een breder beeld over de onderzochte casestudy: de gemeente X. In hoofdstuk 3 worden de methoden van dit onderzoek toegelicht. Zo wordt hier uitgelegd hoe het onderzoek is uitgevoerd, namelijk aan de hand van twintig semigestructureerde interviews, en wordt de literatuurstudie aangekaart. In hoofdstuk 4 staat de uitwerking van de literatuurstudie centraal. Hierin worden de concepten medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover* uiteengezet. Hoofdstuk 5 focust zich op het empirische onderzoek. In dit hoofdstuk worden de verkregen data uit de semigestructureerde interviews objectief weergegeven. Hoofdstuk 6 presenteert de resultaten van dit onderzoek, waarbij de verzamelde informatie uit het huidige beleid en de huidige gegevens, de literatuurstudie en de semigestructureerde interviews worden geanalyseerd. Het zevende hoofdstuk is het concluderende hoofdstuk. Hierin wordt

antwoord gegeven op de hoofdvraag en de deelvragen. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 8, staat de discussie centraal. Hierin wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces en de limitaties van het onderzoek en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

2. Context: gemeente X

In dit hoofdstuk wordt een algemeen beeld geschetst van de gemeente X. Vervolgens zal duidelijk worden gemaakt hoe het vraagstuk dat centraal staat in deze scriptie, een rol speelt bij deze gemeente. Hierbij wordt eerst gefocust op het probleem van vroegtijdige uitstroom van medewerkers. Vervolgens wordt in kaart gebracht wat de gemeente X momenteel al doet op het gebied van de retentie van medewerkers, de *organisational commitment* van medewerkers en de *turnover*.

2.1 Algemene informatie

In 2022 werkten er 549 mensen bij de gemeente X (HR Analytics, 2022). Hiervan waren er 422 medewerkers in loondienst, de rest bestond uit externe medewerkers, stagiairs of overige medewerkers. Een merendeel van de 422 medewerkers was vast in dienst; ongeveer 90 procent. De andere 10 procent was tijdelijk in dienst. Verder was de man-vrouw verdeling 40 om 60 procent.

2.2 Uitstroomgegevens

In 2022 zijn er 52 nieuwe medewerkers komen werken bij de gemeente X en zijn er 60 medewerkers weggegaan. Dit betekent dat er een uitstroompercentage van 11 procent is en daarmee is het een gezond verloop (Welder, z.d.). Ondanks het feit dat de gemeente X een gezond personeelsverloop heeft, zijn de meeste medewerkers die uit dienst gaan tussen de 0-5 jaar in dienst. Zoals eerder beschreven is dit voor een overheidsinstantie buiten de gangbare norm (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018). Zo werkt meer dan de helft van de medewerkers langer dan tien jaar bij een overheidsinstantie. Hiermee is het de enige sector waarbij een merendeel van de medewerkers zo lang in dienst blijft. Bovendien bleek uit de cijfers van 2022 dat driekwart van de medewerkers bij de gemeente X op eigen initiatief is vertrokken (HR Analytics, 2022). Het andere deel is vertrokken vanwege pensionering, arbeidsongeschiktheid of het einde van een tijdelijk dienstverband. De medewerkers die op eigen initiatief de organisatie verlaten, omvatten hierdoor een groot deel van de uitstroom: namelijk 45 van de 60 medewerkers. Wanneer specifiek gekeken wordt naar de periode van 0-5 jaar blijkt zelfs dat de meeste uitstroom plaatsvindt wanneer de medewerkers tussen de 0-2.5 jaar in dienst zijn. Dit betreft namelijk 23 van de 45 medewerkers. Tussen de 2.5-5 jaar is het aantal medewerkers dat op eigen initiatief uit dienst is gegaan 10 en bij 6 jaar of meer ligt dit getal op 12.

2.3 Huidig beleid

Momenteel zit de gemeente X in een transitiefase. Zo is er in het najaar van 2020 een organisatieverandering geweest (van der Haar, 2020). Deze verandering is doorgevoerd, omdat de

samenleving volop aan het veranderen is en het van belang is dat de gemeente mee verandert. Hierbij wordt de focus gelegd op een andere structuur en cultuur, waarbij deze meer passend worden voor de huidige tijd. Op deze manier wil de gemeente in de behoeften van de inwoners en de medewerkers blijven voorzien. Momenteel is de gemeente nog bezig met het ontwikkelen van specifieke projecten die bijdragen aan de instroom en het behouden van haar personeel. Op dit ogenblik is er nog geen specifiek beleid rondom medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover*.

Er lopen echter wel al verschillende projecten die bijdragen aan het werven en het behouden van medewerkers, maar er zijn er ook nog veel in ontwikkeling. Zo is er in september 2022 een cultuurscan gedaan (Behavior Change Group, 2022). Deze scan is gebruikt als nulmeting om te bepalen waar de ontwikkelingen omtrent de organisatieverandering van de gemeente X zich op zouden moeten richten (persoonlijke communicatie, 30 mei). Uit deze scan kwamen meerdere zaken naar voren. Allereerst bleek uit de scan dat de gemeente als een warme en gedreven organisatie wordt beleefd. De cultuur wordt vaak omschreven als een familiecultuur. Dit zorgt voor een fijne sfeer, maar het zorgt er ook voor dat er te weinig kritische feedback gegeven wordt. Verder bleek dat er weliswaar ruimte is voor persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers, maar dat er nog extra aandacht en ondersteuning nodig is vanuit het management om dit te verwezenlijken. Dit betekent dat managers een actieve(re) rol moeten spelen in het faciliteren en bevorderen van de ontwikkeling van hun medewerkers. Als laatste kwam uit de scan naar voren dat het samenspel binnen teams meestal goed gaat, maar dat het tussen de teams nog beter kan. Hier is wederom actie vanuit de organisatie voor nodig. Zo moeten bijvoorbeeld de managers actief een rol spelen bij het bevorderen van het samenspel tussen teams. Aan de hand van de cultuurscan en de veranderende arbeidsmarkt is de afdeling personeelszaken bezig met het opstellen van een strategisch personeelsbeleid (van der Haar, 2023). Hierbij willen ze het huidige ontwikkelaanbod voor medewerkers gaan professionaliseren (in 2023), willen ze de werkdruk gaan monitoren (in 2024) en worden de salarishuizen onder de loep genomen (in 2023). Bij het ontwikkelen van de nieuwe projecten van de afdeling P&O staan meerdere thema's centraal. Hierbij ligt de focus met name op recruitment (het werven van nieuwe medewerkers), maar nog niet op het behoud van de medewerkers (persoonlijke communicatie, 28 maart 2023).

Ondanks dat het verloop procentueel gezien normaal is, merkt de afdeling personeelszaken toch dat er ongewenst hoge uitstroom is bij relatief nieuwe medewerkers (van der Haar, 2023). Dit wil de afdeling graag terugdringen. Momenteel is er nog geen project of beleid ontwikkeld dat zich specifiek focust op het verminderen van het personeelsverloop bij deze groep medewerkers. De gemeente gaat daarentegen wel een onderzoek doen naar de verschillende behoeften van medewerkers per levensfase. Dit behoort ook tot het thema 'behoud'. Ze merkt namelijk dat individuen in verschillende levensfasen andere wensen hebben. Dit sluit ook aan bij wetenschappelijke literatuur

waaruit blijkt dat jongere medewerkers geld vaak belangrijker vinden en dat voor oudere medewerkers de contacten met de collega's vaker centraal staan (Twenge, Konrath, Foster, Campbell & Bushman, 2008; Drabe, Hauff & Richter, 2015). Momenteel staat op de planning om in 2024 onderzoek te doen naar de wensen per levensfase en hier eventueel, wanneer ze het nodig vindt, in 2025 een beleid voor te ontwikkelen (van der Haar, 2023). Door gericht te onderzoeken wat de wensen per levensfase zijn, kan de gemeente proberen hieraan te voldoen en zo mogelijk bijdragen aan het behoud van haar medewerkers.

Dit afstudeeronderzoek sluit aan op de wensen van de afdeling personeelszaken omtrent het terugdringen van de ongewenste uitstroom bij relatief nieuwe medewerkers (van der Haar, 2023). Dit onderzoek maakt namelijk inzichtelijk wat de verschillende wensen en inschattingen zijn van medewerkers binnen de groep waarbij de uitstroom het hoogst is. Dit wordt dus niet gedaan met betrekking tot leeftijd, maar met betrekking tot de medewerkers die tussen de nul en vijf jaar in dienst zijn. Zo wordt in kaart gebracht wat de drijfveren zijn voor medewerkers om te blijven werken bij de gemeente X, wat de *organisational commitment* van medewerkers binnen de gemeente beïnvloedt en welke determinanten eventueel kunnen leiden tot hun vertrek. Doordat er inzichtelijk wordt gemaakt wat de wensen zijn van de groep medewerkers die vroegtijdig vertrekt, kan hier beter op worden ingespeeld door de gemeente, waardoor het verloop wellicht minder wordt. Op basis van dit onderzoek is het ook mogelijk om nieuwe projecten te ontwikkelen die meer inspelen op het behoud van medewerkers, aangezien hier momenteel nog te weinig op wordt gefocust (persoonlijke communicatie, 28 maart 2023).

3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd welke onderzoeksmethoden zijn gehanteerd. Als eerste wordt de kwalitatieve onderzoeksbenadering beschreven die in dit onderzoek wordt gebruikt. Vervolgens komen de twee verschillende onderzoeksmethoden aan bod die daarbij aansluiten: een wetenschappelijke literatuurstudie en (semigestructureerde) interviews. Als laatste worden de kwaliteitscriteria validiteit en betrouwbaarheid alsmede de rol van de onderzoeker nader onder de loep genomen.

3.1 Kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek wordt een kwalitatieve onderzoeksbenadering gehanteerd. Bij kwalitatief onderzoek ligt de focus niet op numerieke data, zoals bij een kwantitatief onderzoek, maar op interpretaties van de werkelijkheid zoals in uitspraken, gedragingen, tekstfragmenten, foto's of film (Bryman, 2021). Door middel van deze onderzoeksbenadering wordt geprobeerd de wereld te begrijpen door interpretaties van mensen te onderzoeken. Het gaat hierbij om de 'hoe en waarom' achter concepten, gebeurtenissen en fenomenen.

In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering, omdat de hoofdvraag gericht is op het begrijpen van interpretaties (perspectieven en ervaringen) van medewerkers bij de gemeente X die hen ertoe aanzetten om bij de organisatie te blijven werken of juist te vertrekken. Er is gekozen voor de gemeente X als casestudy, omdat in deze gemeente relatief veel medewerkers, die tussen de nul tot vijf jaar in dienst zijn, de organisatie verlaten. Dit aantal ligt, zoals eerder besproken, buiten de norm voor een overheidsinstantie (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018). Dit maakt het interessant om juist deze gemeente te onderzoeken. Een casestudy is een vorm van kwalitatief onderzoek waarbij een specifieke situatie, gebeurtenis of individu diepgaand wordt bestudeerd (Boeije, 2016). Op deze manier wordt gezocht naar inzicht in de oorzaken van de vroegtijdige uitstroom van personeel bij de gemeente X. Dit leidt hopelijk tot aanknopingspunten om deze vroegtijdige uitstroom van personeel te reduceren.

3.2 Literatuurstudie

Om de deelvragen die in dit onderzoek centraal staan te beantwoorden, worden er twee onderzoeksmethoden gebruikt: een literatuurstudie en semigestructureerde interviews.

De literatuurstudie vormt de wetenschappelijke basis van dit onderzoek. Deze studie komt in hoofdstuk 4 aan bod en zoekt antwoorden op de deelvragen a, b en c. Bij deelvraag a worden wetenschappelijke onderzoeken besproken op het gebied van medewerker retentie. Bij deelvraag b wordt besproken wat de wetenschappelijke inzichten zijn omtrent *organisational commitment* en hoe organisaties dit bij hun medewerkers positief kunnen beïnvloeden. Als laatste worden in de literatuurstudie inzichten uit wetenschappelijke onderzoeken bestudeerd met betrekking tot het

concept *turnover*.

De bestudeerde literatuur is op verschillende manieren verzameld. Ten eerste is de literatuur gevonden via verschillende wetenschappelijke databanken. Als eerste is er gebruik gemaakt van de zoekmachine Google Scholar. Om toegang te krijgen tot de volledige teksten van de artikelen, is er gebruik gemaakt van de browserextensie *Library Access*. Deze is beschikbaar gesteld door de Universiteit Utrecht. Daarnaast is Google als zoekmachine toegepast. Hierbij zijn er met name recente nieuwsartikelen rondom het onderwerp gevonden. Voor het vinden van de literatuur zijn er zoektermen in het Nederlands en Engels gebruikt. Hierbij is onder andere gezocht aan de hand van de termen: '*employee retention*', '*organisational commitment employees*' en '*employee turnover*'. Om de relevantie van de gevonden literatuur te bepalen, zijn een aantal criteria gehanteerd. Als eerste is de expertise van de auteur bestudeerd. Dit is gedaan door zijn/haar wetenschappelijke achtergrond op te zoeken. Daarna is het publicatiejaar van de tekst onderzocht, evenals het aantal keer dat het artikel geciteerd is en de betrouwbaarheid van de bron door de publicatiebron te controleren. Verder is er literatuur geraadpleegd vanuit de literatuurlijst van eerdere cursussen. Zoals de literatuurlijst van de cursus 'HRM en personeel'. Als laatste is er literatuur vergaard door te zoeken naar relevante teksten in de bronnenlijsten van de eerder gevonden artikelen.

Op basis van de geselecteerde studies is het theoretisch kader voor dit onderzoek opgesteld. Voor het concept medewerker retentie zijn onder andere de artikelen van Das (2013) en Singh (2019) gekozen. Voor het concept *organisational commitment* zijn onder andere Suryani (2018) en Bodjrenou, Xu en Bomboma (2019) geraadpleegd. Ten slotte zijn Holliday (2021) en Zhang (2016) gekozen als bronnen voor het concept *turnover*.

3.3 Semigestructureerde interviews

De tweede onderzoeksmethode die gehanteerd wordt, betreft semigestructureerde interviews. Door middel van deze interviews wordt getracht om antwoord te geven op de deelvragen d, e en f. Er worden twintig medewerkers van de gemeente X geïnterviewd. Met de interviews wordt een dieper inzicht nagestreefd in bepaalde topics. De percepties, gedachten en ervaringen van de respondenten staan hierbij centraal. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews, omdat hierbij een aantal onderwerpen al vast staan, maar er hiernaast nog genoeg ruimte is om door te vragen (Baarda, De Goede & Van der Meer-Middelburg, 2007). Zo kunnen de respondenten vertellen wat ze zelf willen en ook wanneer ze dat willen. Op deze manier zijn de antwoorden vaak uitgebreider en ook meer waardevol. Bovendien kunnen relevante onderwerpen aan bod komen die de onderzoeker (nog) niet op de radar had.

3.3.1 Topiclijst

Tijdens de twintig interviews zijn twee topiclijsten gebruikt (Bijlage 1; Bijlage 2). Hier is voor gekozen, omdat er twee verschillende groepen respondenten zijn geïnterviewd; medewerkers die momenteel tussen de nul en vijf jaar in dienst zijn en medewerkers die zijn vertrokken tussen hun nul en vijf jaar in dienst. De topics uit deze lijsten zijn afkomstig van de literatuurstudie in hoofdstuk 4. Hierin staan drie concepten centraal: de medewerker retentie, de *organisational commitment* en de *turnover*. Aan de hand van deze concepten zijn een aantal vragen per concept opgesteld. Bij de medewerkers die momenteel in dienst zijn, zijn de vragen in de tegenwoordige tijd gezet en bij de medewerkers die uit dienst gaan, zijn een aantal vragen ook in de verleden tijd gezet. Hierbij kan gedacht worden aan: ‘Hoe betrokken ben jij bij de gemeente X?’ en ‘Hoe betrokken voelde jij je bij de gemeente X toen je er nog werkte?’. Door vooraf al een aantal vragen per concept op te stellen, krijgen de interviews meer structuur. Verder zijn de vragen allemaal open geformuleerd, zodat de respondenten niet met een ‘ja’ of ‘nee’ kunnen antwoorden. Zo worden ze niet gestuurd in hun antwoord.

3.3.2 Pre-test

Voordat de interviews zijn uitgevoerd, is er een pre-test afgenomen met iemand van de doelgroep. Door het afnemen van deze test is onderzocht of de vragen in de topiclijst helder waren voor de respondent. De respondent gaf aan dat de vragen duidelijk waren, maar dat het wellicht nog relevant was om te vragen naar de leeftijd van de respondenten. Ze gaf aan dat jongere medewerkers soms andere zaken relevant vinden dan oudere medewerkers. Daarom is ervoor gekozen om deze vraag toe te voegen aan de topiclijst. Bovendien is ervoor gekozen om het videobelprogramma Microsoft Teams te gebruiken¹. Door middel van deze pre-test is ook het videobelprogramma getest. Hieruit bleek dat er geen problemen waren met het uitnodigen van de respondent, het verloop van het interview via videobellen en het opnemen van het interview. Daarom is ervoor gekozen om dit programma aan te houden voor de resterende interviews.

3.3.3 Respondenten

Bij de gemeente X zijn er vier verschillende kantoren gevestigd in diverse steden en dorpen. Hierdoor zijn de medewerkers van de verschillende afdelingen verspreid over deze locaties. Bovendien hebben de medewerkers niet de verplichting om elke werkdag naar kantoor te gaan, waardoor ze regelmatig vanuit huis werken. Voor de interviews werd aanvankelijk overwogen om deze op locatie af te nemen. Echter, uit de pre-test bleek dat de medewerkers momenteel erg druk zijn. Daarom werd door de medewerker met wie de pre-test is afgenomen, geadviseerd om de interviews via Microsoft Teams te

¹ Het gebruiken van Microsoft Teams wordt verantwoord bij het kopje 3.3.3 Respondenten.

laten plaatsvinden. Op deze manier verliezen de medewerkers niet veel tijd met het heen en weer reizen tussen hun werk en een andere locatie.

Het is echter belangrijk om op te merken dat er verschillen zijn tussen face-to-face en online interviews. Bij face-to-face interviews kunnen non-verbale signalen beter worden herkend, is er meer flexibiliteit om dieper in te gaan op de topics en blijft de respondent over het algemeen meer gefocust tijdens het interview (*Face-To-Face Surveys - SmartSurvey, z.d.*). Aan de andere kant vergen face-to-face interviews veel tijd en voelen respondenten zich vaak anoniemer tijdens een online interview. Om deze redenen, samen met de aanbeveling uit de pre-test, is besloten om de interviews online te houden. Zo wordt er onder andere aan de respondenten gevraagd of ze verbeterpunten hebben voor de gemeente X, waardoor het prettiger is voor de respondent om dit anoniem te vertellen in de veiligheid van zijn/haar eigen omgeving.

Vanwege het feit dat de meeste medewerkers de gemeente verlaten tussen hun nul en vijf jaar in dienst, is besloten om deze groep als doelgroep te hanteren. Dit is de groep waarbij de uitstroom verminderd dient te worden. De respondenten zijn benaderd via een collega van de afdeling personeelszaken (P&O). Hier is voor gekozen in verband met de vertrouwelijkheid van de gegevens van de medewerkers bij de gemeente X; deze gegevens konden niet gedeeld worden. Toen bleek dat het werven van de respondenten niet snel genoeg ging op deze manier, is er met de collega van P&O voor gekozen om een bericht op KIS te plaatsen. KIS is het intranet van de gemeente X, waardoor alle medewerkers het bericht te zien kregen op hun tijdlijn. Zo konden ze er zelf voor kiezen om erop te antwoorden. In totaal hebben 35 mensen gereageerd dat ze mee wilden doen aan het onderzoek. In verband met de betrouwbaarheid en validiteit is ervoor gekozen om de eerste twintig mensen te interviewen. Uiteindelijk zijn er vijf mannen en vijftien vrouwen geïnterviewd. In eerste instantie was het de bedoeling om vier medewerkers te interviewen die recent de organisatie hadden verlaten (tussen hun nul en vijf jaar in dienst). Echter, doordat zij na verloop van tijd niet meer reageerden is er uiteindelijk maar één persoon geïnterviewd die recent de organisatie had verlaten. Hierdoor zijn er drie nieuwe respondenten benaderd, die in eerste instantie niet mee konden doen aan het onderzoek, maar dit wel wilden. De overige negentien respondenten zijn nog wel werkzaam bij de gemeente X en momenteel in dienst tussen de nul en vijf jaar. Aangezien er negentien mensen in dienst zijn geïnterviewd en maar één respondent uit dienst, is ervoor gekozen om de respondent uit dienst niet mee te nemen. Er zijn hier namelijk geen stevige conclusies aan te verbinden. Een overzicht van de respondenten is te vinden in Bijlage 4.

3.3.4 Dataverzameling en -verwerking

De respondenten kregen een uitnodiging voor het interview per e-mail. Doordat veel team overleggen voorheen via Microsoft Teams werden gedaan, waren de respondenten op de hoogte van de werking van het programma. De interviews zijn opgenomen via Microsoft Teams met toestemming van de respondenten. Bij het opnemen van het interview is de anonimiteit van de respondenten gegarandeerd. Hierbij is ook aangegeven dat de respondenten te allen tijde mochten stoppen met het interview, indien gewenst. De interviews zijn begonnen door mezelf voor te stellen en door een korte uitleg te geven over het onderwerp. Vervolgens zijn een paar algemene vragen gesteld aan de respondent, waaronder de tijd in dienst. Na de introductie zijn alle onderwerpen van de topiclijst behandeld. Op het einde werd gevraagd of de respondent nog iets wilde toevoegen en werd hij of zij bedankt voor deelname aan het interview.

Na de interviews zijn de opnames getranscribeerd. Hierbij is de inhoud van de interviews letterlijk overgetypt. De respondenten hebben een nummer gekregen, om ze zo te anonimiseren. Nadat de transcripten gemaakt waren, zijn deze gecodeerd via het programma Nvivo 14. Allereerst zijn de transcripten open gecodeerd, vervolgens axiaal en als laatste selectief (Boeije, 2014). Bij het axiaal coderen zijn de codes die bij elkaar horen geplaatst onder een overkoepelende code. Uit deze codes is weer een codeboom ontstaan, deze is te vinden in Bijlage 5.

3.3 Kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek

Het is belangrijk dat wetenschappelijke onderzoeken aan verschillende criteria voldoen om de kwaliteit ervan te garanderen. Zo moet een onderzoek valide en betrouwbaar zijn. Verder is het belangrijk om rekening te houden met de rol van de onderzoeker. In deze paragraaf zullen deze drie kwaliteitscriteria uiteen worden gezet.

3.4.1 Validiteit

Bij validiteit zijn er twee soorten: de interne en externe validiteit. Een onderzoek voldoet aan de interne validiteit wanneer het meet wat het moet meten (Bryman, 2021). In dit onderzoek is een pre-test verricht om de interne validiteit te verhogen. Uit de pre-test bleek dat de vragen in de topiclijst helder waren en dat de antwoorden goed aansloten bij de deelvragen om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden. Verder zijn de vragen in de topiclijst open geformuleerd, waardoor de kans op sociaal-wenselijke antwoorden wordt verminderd (O'Leary, 2017). Sociaal-wenselijke antwoorden zijn niet valide, want de respondenten vertellen wat ze denken dat de onderzoeker wil horen en niet wat ze echt denken. Verder is geprobeerd om de sociaal-wenselijke antwoorden tegen te gaan door de respondenten te anonimiseren.

Ten tweede de externe validiteit. Deze heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van een onderzoek (O’Leary, 2017). Hierbij kan gedacht worden aan het generaliseren van verschillende tijdstippen, situaties, landen en organisaties (Bryman, 2021). Bij interviews is dit echter vaak niet het doel. Het draait niet om het generaliseren van de antwoorden, maar om de diepgang die de antwoorden brengen. In dit onderzoek zijn maar twintig van de 422 medewerkers geïnterviewd. Hierdoor is dit onderzoek niet generaliseerbaar voor de gehele groep. Er zijn echter wel diepgaande inzichten verkregen omtrent het werken bij de gemeente X.

3.4.2 Betrouwbaarheid

Bij de betrouwbaarheid worden de interne en de externe betrouwbaarheid onderscheiden. De interne betrouwbaarheid heeft betrekking op de consistentie van de metingen (Bryman, 2021). Om dit zoveel mogelijk te waarborgen zijn steeds dezelfde vragen in dezelfde volgorde gesteld. Bovendien is iedereen via hetzelfde videobelprogramma geïnterviewd: Microsoft Teams.

Bij de externe betrouwbaarheid draait het om de repliceerbaarheid van het onderzoek (Bryman, 2021). Dit is lastig bij een kwalitatief onderzoek, omdat het hierbij gaat om interpretaties en de context en deze lastig te achterhalen zijn. Om de externe betrouwbaarheid toch zoveel mogelijk te waarborgen is het belangrijk om transparant te zijn over details in de methode. In dit onderzoek is geprobeerd zo duidelijk mogelijk op papier te zetten hoe dit onderzoek is uitgevoerd en met welke respondenten, zodat andere onderzoekers dit kunnen herhalen indien gewenst. Bovendien zijn de interviews opgenomen waarna ze zorgvuldig getranscribeerd zijn. De respondenten in deze transcripten zijn geanonimiseerd en het onderzoek is gearchiveerd, waardoor controle wederom mogelijk is.

3.4.3 Rol van de onderzoeker

Als onderzoeker is het mogelijk om het onderzoek op verschillende manieren te beïnvloeden. Zo kent iedereen zijn of haar eigen betekenis toe aan de wereld (onderzoekers dus ook) (Deetz, 1996). Zo heb ik zelf de literatuur en de concepten omtrent medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover* geïnterpreteerd bij het bestuderen ervan. Aan de hand van deze literatuurstudie is de topiclijst gevormd, die de basis vormt van de interviews. Bovendien is het mogelijk dat ik als onderzoeker tijdens de interviews invloed heb gehad. Zo kan het zijn dat mijn houding invloed heeft gehad, ondanks de pogingen om hier bewust mee om te gaan. Verder heb ik op mijn eigen manier betekenis gegeven aan de antwoorden van de respondenten bij het coderen en het verwerken van de resultaten. Een andere onderzoeker doet dit mogelijk op een andere manier, waardoor dit invloed kan hebben op de uiteindelijke uitkomsten. Er zijn meerdere pogingen gedaan om mijn rol als onderzoeker toch zo

objectief mogelijk te laten zijn, bijvoorbeeld door het stellen van open vragen. Ondanks deze pogingen speelt een onderzoeker altijd een rol in het onderzoeksproces en de uitkomsten die hieruit voortkomen, waardoor de objectiviteit in een kwalitatief onderzoek niet gegarandeerd kan worden (O'Leary, 2017).

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de drie theoretische concepten besproken die centraal staan in dit onderzoek: medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover*. Deze drie concepten worden bestudeerd aan de hand van deelvragen. In dit hoofdstuk staan de deelvragen a, b en c centraal. Allereerst deelvraag a: Welke inzichten bieden wetenschappelijke onderzoeken op het gebied van medewerker retentie? Vervolgens deelvraag b: Hoe kunnen organisaties volgens wetenschappelijke inzichten de *organisational commitment* van medewerkers beïnvloeden? Als laatste wordt gezocht naar een antwoord op deelvraag c: Welke inzichten bieden wetenschappelijke onderzoeken over het concept *turnover* in organisaties?

4.1 Medewerker retentie

Medewerkers zijn een belangrijk onderdeel van elke organisatie. Ze werken om doelen te bereiken die vervolgens weer bijdragen aan het behalen van de missie van een organisatie (Rakhra, 2018). Op dit moment is er echter sprake van een groeiende concurrentie op de arbeidsmarkt, wat het vinden van medewerkers lastig maakt. Er zijn steeds meer banen, maar steeds minder medewerkers om deze banen op te vullen. Hierdoor is er een groot personeelstekort in Nederland, waardoor organisaties in de knel komen (Berghuis, 2022). Voor dit personeelstekort zijn meerdere oorzaken. In Nederland komt het onder andere door de vergrijzing en het feit dat er steeds minder kinderen worden geboren (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015). De werkende populatie neemt hierdoor af. Verder maken we nu na de coronacrisis een sterke economische groei door. Hierdoor is er weer extra personeel nodig (Bos, 2022). Als organisatie is het daarom belangrijk om competitief te blijven. Medewerkers zijn lastig te krijgen in deze arbeidsmarkt, waardoor organisaties niet alleen goede medewerkers moeten zien aan te trekken, maar ook de noodzaak toeneemt om deze voor een langere tijd vast te houden (Kossivi, Xu & Kalgora, 2016). Organisaties beginnen dan ook steeds meer in te zien dat het belangrijk is om te focussen op medewerker retentie.

Over het algemeen hanteren onderzoekers een vergelijkbare definitie van het concept medewerker retentie. Zo wordt het door Ghani, Zada, Memom, Ullah, Khattak, Han, Ariza-Montes en Araya-Castillo (2022) gedefinieerd als “a systematic effort to create and improve an environment that continues to encourage employees to work while implementing policies and practices that suit their diverse needs” (p. 4). Zij definiëren het als een systematische inspanning van organisaties om een omgeving te creëren die hun medewerkers aanmoedigt om er te blijven werken. Singh (2019) omschrijft medewerker retentie als: “it basically denotes measures taken by organizations to encourage its employee so that they remain with it for a longer duration of time” (p. 425). Hij schrijft dat medewerker retentie inhoudt dat een organisatie maatregelen neemt die haar medewerkers

aanmoedigt om voor een langere tijd bij de organisatie te blijven werken. Hij stelt dat dit wordt gedaan om ervoor te zorgen dat getalenteerde en goed ingewerkte medewerkers de organisatie niet verlaten. Bidisha (2013) omschrijft het als: “a process in which the employees are encouraged to remain with the organization for the maximum period of time or until the completion of the project” (p. 9). In deze definitie wordt medewerker retentie omschreven als een proces waarbij medewerkers worden aangemoedigd om voor een zo lang mogelijke tijd bij een organisatie te blijven werken of tot een project in zijn geheel is afgerond. Wat al deze begrippen met elkaar gemeen hebben, is dat het draait om het aanmoedigen van medewerkers (door bijvoorbeeld passende maatregelen) om ze voor een langere tijd bij een organisatie te houden.

4.1.1 Determinanten van medewerker retentie

Er zijn verschillende determinanten die bepalen of medewerkers bij een organisatie blijven werken. Zo wordt medewerker retentie niet door slechts één determinant bepaald, maar door meerdere. Er zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd waarbij verschillende determinanten naar voren zijn gekomen. Das (2013) heeft bijvoorbeeld een literatuurstudie geschreven over verschillende determinanten die medewerker retentie beïnvloeden. In zijn literatuurstudie heeft hij dertig artikelen onderzocht. Hieruit zijn negen verschillende determinanten naar voren gekomen, zoals weergegeven in tabel 1.

Tabel 1.

| Das (2013) |
|-----------------------------------|
| 1. Compensatie |
| 2. Carrièreontwikkeling |
| 3. Training en ontwikkeling |
| 4. Leiderschap |
| 5. Werk-privé balans |
| 6. Participatie in besluitvorming |
| 7. Erkenning en beloning |
| 8. Werkomgeving |
| 9. Baanveiligheid |

1. Als eerste de compensatie. Dit gaat om het salaris dat iemand krijgt (Das, 2013). Uit dit onderzoek blijkt dat salaris belangrijk is, maar dat het niet de belangrijkste determinant is bij het behouden van een medewerker (Silbert, 2005).

2. Daarnaast wordt carrièreontwikkeling benoemd (Das, 2013). Dit houdt in dat medewerkers kunnen groeien in hun werk en zo kunnen stijgen in hun carrière ladder (Prince, 2005). Dit blijkt een belangrijke determinant te zijn om medewerkers te behouden en om een competitief voordeel ten opzichte van andere organisaties te realiseren.

3. Verder wordt training en ontwikkeling besproken (Das, 2013). Als medewerkers de mogelijkheid hebben om meer kennis en vaardigheden op te doen, dan zullen ze beter presteren op de werkvloer (Handy, 2008). Dit is niet alleen in het voordeel van de organisatie, maar ook van de medewerker. Er wordt namelijk in de medewerkers geïnvesteerd waardoor ze zich gewaardeerd voelen door de organisatie.

4. De volgende determinant die Das (2013) benoemt, is leiderschap. Hoe een medewerker naar een organisatie kijkt, wordt mede beïnvloed door de relatie die hij of zij heeft met de leidinggevende (Brunetto & Farr-Wharton, 2002). Wanneer deze relatie positief is dan wordt de productiviteit van de medewerker groter, net als de werktevredenheid.

5. Daarnaast wordt de werk-privé balans als determinant benoemd (Das, 2013). Deze determinant draait om een balans tussen het werk en privéleven van een medewerker (Department of Communications, Information Technology and the Arts & Department of Employment and Workplace Relations, 2006). Dit kan onder andere door mensen thuis te laten werken. Niet alleen zorgt dit voor meer flexibiliteit, maar ook voor een verhoogde productiviteit.

6. Vervolgens wordt de werkomgeving besproken (Das, 2013). Zo moet de werkomgeving aansluiten op de belangen van de individuen (Ramlall, 2003), zoals privacy. Wanneer de werkomgeving goed aansluit, gaat de motivatie omhoog en worden medewerkers meer toegewijd aan de organisatie.

7. Daarnaast benoemt Das (2013) participatie in besluitvorming. Hierbij helpen medewerkers mee met het maken van besluiten, waardoor ze het gevoel hebben dat ze een onderdeel zijn van de organisatie (Noah, 2008).

8. Een andere determinant die wordt besproken, is de erkenning en beloning (Das, 2013). Dit wordt aan medewerkers gegeven in ruil voor een goede prestatie (Silbert, 2005). Hierbij kan gedacht worden aan een compliment of een bonus. Het is in ieder geval belangrijk voor een organisatie om medewerkers te erkennen en te belonen voor het werk dat ze doen, omdat ze dan het gevoel krijgen dat ze gewaardeerd worden in de organisatie.

9. Als laatste wordt de determinant baanveiligheid benoemd (Das, 2013). Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze werkzekerheid hebben, dan leidt dit tot meer werktevredenheid waardoor de medewerkers uiteindelijk beter behouden worden (Rosenblatt & Ruvio, 1996).

Het onderzoek van Das dateert echter uit 2013, waardoor er een mogelijkheid bestaat dat er inmiddels meer determinanten bij zijn gekomen, zijn afgefallen, of dat bepaalde determinanten (on)belangrijker zijn geworden door de tijd heen. Zo blijkt bijvoorbeeld uit het onderzoek van Kossivi en anderen (2016) dat er acht verschillende determinanten zijn die bijdragen aan medewerker retentie, in plaats van negen. In deze literatuurstudie worden de volgende besproken: carrièreontwikkeling, compensatie, werk-privé balans, leiderschap, werkomgeving, sociale steun, autonomie en training en ontwikkeling.

Tabel 2.

| Das (2013) | Kossivi en anderen (2016) |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1. Compensatie | 10. Compensatie |
| 2. Carrièreontwikkeling | 11. Carrièreontwikkeling |
| 3. Training en ontwikkeling | 12. Training en ontwikkeling |
| 4. Leiderschap | 13. Leiderschap |
| 5. Werk-privé balans | 14. Werk-privé balans |
| 6. Werkomgeving | 15. Werkomgeving |
| | |
| 7. Participatie in besluitvorming | 16. Sociale steun |
| 8. Erkenning en beloning | 17. Autonomie |
| 9. Baanveiligheid | |

Een aantal van deze determinanten komt overeen met het onderzoek van Das (2013), zoals te zien is in tabel 2. Uit deze tabel blijkt echter ook dat er determinanten zijn die verschillen, namelijk:

16. De eerste determinant die verschilt, is sociale steun (Kossivi et al., 2016). Dit is de mate waarin iemand tevreden is met de relatie die hij of zij met collega's heeft. Door een goede relatie met collega's krijgen medewerkers het gevoel dat ze bij de organisatie horen, wat weer een positief effect heeft op de medewerker retentie.

17. Daarnaast verschilt de determinant autonomie: "It can be seen to be characterized by the ability to choose how to do one's work; having influence over one's work; and flexibility in workload decisions" (Kossivi et al., 2016, p. 264). Dit is dus de mogelijkheid van een medewerker om zelf te kiezen hoe hij of zij het werk inricht. Dit heeft een positieve invloed op de werktevredenheid van een medewerker, wat weer een positieve invloed heeft op de medewerker retentie.

Uit een nog recenter onderzoek uit 2019 (Singh, 2019) bleek opnieuw dat er negen verschillende determinanten zijn. Deze determinanten zijn te vinden in tabel 3. Wederom zijn een aantal

determinanten besproken die al in de eerdere studies aan bod zijn gekomen. De determinanten die verschillen van de vorige twee onderzoeken zijn: werkflexibiliteit (22), werktevredenheid (23), medewerkersstem (24) en communicatie (26).

Tabel 3.

| Das (2013) | Kossivi en anderen (2016) | Singh (2019) |
|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| 1. Compensatie | 10. Compensatie | 18. Compensatie |
| 2. Carrièreontwikkeling | 11. Carrièreontwikkeling | 19. Carrièreontwikkeling |
| 3. Training en ontwikkeling | 12. Training en ontwikkeling | 20. Training en ontwikkeling |
| 4. Leiderschap | 13. Leiderschap | 21. Leiderschap |
| 5. Werk-privé balans | 14. Werk-privé balans | |
| 6. Werkomgeving | 15. Werkomgeving | |
| | | |
| 7. Participatie in besluitvorming | 16. Autonomie | 22. Werkflexibiliteit |
| 8. Erkenning en beloning | 17. Sociale steun | 23. Werktevredenheid |
| 9. Baanveiligheid | | 24. Medewerkersstem |
| | | 25. Erkenning en beloning |
| | | 26. Communicatie |

22. Ten eerste de werkflexibiliteit (Singh, 2019). Dit wordt omschreven als: “the ability of workers to make choices influencing when, where and how long they engage in the work-related task” (Singh, 2019, p. 428). Wanneer medewerkers hier zelf een keuze in mogen maken, wordt de werk-privé balans verbeterd, wat de medewerker retentie positief beïnvloedt.

23. Daarnaast wordt de werktevredenheid besproken (Singh, 2019). Dit gaat om hoe tevreden een medewerker is met zijn of haar baan. Deze determinant komt echter bij andere determinanten ook terug. Zo blijkt uit het onderzoek van Das (2013) dat verschillende psychologische, fysiologische en omgevingsomstandigheden van invloed zijn op de werktevredenheid van een medewerker. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan salaris, de werkomgeving en autonomie. Deze drie determinanten worden in de drie literatuurstudies ook op zichzelf benoemd en hierbij wordt ook vermeld dat ze tot werktevredenheid leiden, wat weer een positief effect heeft op de medewerker retentie. Werktevredenheid is dus niet een opzichzelfstaande determinant, zoals de rest; het is een uitkomst. Daarom wordt deze niet apart meegenomen in dit afstudeeronderzoek.

24. Vervolgens wordt de medewerkersstem benoemd (Singh, 2019). Dit draait om het feit dat medewerkers hun dissatisfactie kunnen uiten met betrekking tot de werkomgeving en de condities die

hiermee gepaard gaan. Wanneer een medewerker dit kan uiten, wordt de kans groter dat hij of zij bij een organisatie blijft.

26. Als laatste wordt gesproken over communicatie (Singh, 2019). Door effectieve communicatie wordt de identiteit van de medewerker met het bedrijf verbeterd en wordt er een omgeving gecreëerd van openheid en vertrouwen.

Wanneer deze verschillende wetenschappelijke inzichten naast elkaar worden gezet, blijkt dat een aantal determinanten in alle reviews terugkomen (zie tabel 3). Zo worden er vijftien verschillende determinanten benoemd die van invloed zouden zijn op medewerker retentie, terwijl er in totaal zesentwintig worden benoemd. In ieder onderzoek komen compensatie (1, 10 & 18), carrièreontwikkeling (2, 11 & 18) training en ontwikkeling (3, 12 & 20) en leiderschap (4, 13 & 21) naar voren.

Carrièreontwikkeling en training en ontwikkeling kunnen samen worden geschaard onder de determinant 'ontwikkelingsmogelijkheden'. Samen zijn dit namelijk mogelijkheden voor een medewerker om zich persoonlijk of professioneel te ontwikkelen binnen een baan. Verder komen in twee van de drie onderzoeken de werk-privé balans (5 & 14), erkenning en beloning (8 & 25) en de werkomgeving (6 & 15) terug. Wanneer wordt gekeken naar de overige determinanten blijken deze ook (bijna allemaal) te overlappen met al eerder benoemde determinanten; ze worden alleen op een andere manier aangeduid. De overige determinanten zijn: werkflexibiliteit (22), baanveiligheid (9), sociale steun (16), werktevredenheid (23), autonomie (17), medewerkersstem (24), participatie in besluitvorming (7) en communicatie (26).

Zoals eerder benoemd valt werktevredenheid weg als opzichzelfstaande determinant, omdat dit eerder een uitkomst is. Verder valt werkflexibiliteit onder de werk-privé balans. Medewerkers hebben namelijk de mogelijkheid om zelf hun uren en locatie aan te passen aan hun persoonlijke behoeften en verplichtingen buiten het werk. Dit leidt ertoe dat ze beter een balans kunnen vinden tussen hun werk en privéleven. Daarnaast lijken autonomie, participatie in besluitvorming en medewerkersstem in zekere zin op elkaar. Ze hebben allemaal betrekking op de mate van betrokkenheid en invloed die medewerkers hebben binnen een organisatie. Ze verschillen echter wel van elkaar in de aspecten waar ze zich op richten. Autonomie verwijst vooral naar de mate van controle die medewerkers hebben over hun eigen werkzaamheden. Participatie in besluitvorming verwijst weer naar de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij het nemen van belangrijke beslissingen binnen de organisatie en medewerkersstem verwijst naar de mate waarin medewerkers hun mening en ideeën kunnen uiten en dat ze daarin gehoord worden door de organisatie. Doordat ze toch allemaal te maken hebben met een bepaalde mate van invloed die een medewerker heeft, worden ze onder de

overkoepelende term 'mate van zeggenschap' geplaatst. Daarnaast staan communicatie, baanveiligheid en sociale steun op zichzelf; ze vallen niet onder één van de eerdergenoemde determinanten.

Bij het concept medewerker retentie zijn verscheidene determinanten behandeld die hierop van invloed zijn. Uiteindelijk zijn er in dit onderzoek tien verschillende onafhankelijke determinanten naar voren gekomen:

Tabel 4: **Determinanten van medewerker retentie**

| |
|-------------------------------|
| 1. Compensatie |
| 2. Leiderschap |
| 3. Ontwikkelingsmogelijkheden |
| 4. Werk-privé balans |
| 5. Erkenning en beloning |
| 6. De werkomgeving |
| 7. Mate van zeggenschap |
| 8. Communicatie |
| 9. Baanveiligheid |
| 10. Sociale steun |

4.1.2 Voordelen van medewerker retentie voor een organisatie

Door deze tien determinanten van medewerker retentie goed in beeld te hebben en hierop in te spelen, kunnen organisaties profiteren van meerdere voordelen. Het wervingsproces van een nieuwe medewerker brengt verschillende kosten en tijdsinvesteringen met zich mee (Rakhra, 2018). Onderzoek wijst uit dat de gemiddelde kosten voor het aannemen en inwerken van een nieuwe medewerker kunnen variëren van duizenden tot tienduizenden euro's. Deze kosten omvatten onder andere het schrijven en plaatsen van vacatures, het houden van interviews en het inwerken van de nieuwe medewerker. Deze activiteiten vereisen de betrokkenheid van het personeel, wat op zijn beurt kosten met zich meebrengt. Bovendien kan het inwerken van de nieuwe medewerker de productiviteit van degenen die hen inwerken verminderen, aangezien zij tijd moeten besteden aan de begeleiding en mogelijk niet in staat zijn om hun eigen taken op normale snelheid uit te voeren.

Daarnaast heeft het bevorderen van medewerker retentie een positieve invloed op de productiviteit van een organisatie (Rakhra, 2018). Het behouden van ervaren medewerkers draagt bij aan een verbetering van de algehele productiviteit van het bedrijf, aangezien zij verantwoordelijk zijn

voor het uitvoeren van taken en het leveren van resultaten die bijdragen aan het succes van de organisatie. Wanneer een vacature openstaat of een nieuwe medewerker moet worden ingewerkt, kan dit leiden tot een hogere werkdruk, wat de prestaties negatief kan beïnvloeden.

Verder vergroot medewerker retentie de saamhorigheid onder de medewerkers (Rakhra, 2018). Wanneer medewerkers behouden blijven, gaan ze op den duur meer tijd met elkaar doorbrengen. Een groot deel van je leven spendeer je namelijk op je werk (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Hierdoor raken medewerkers uiteindelijk meer vertrouwd met elkaar, waardoor ze zich meer verenigd voelen en meer samenwerken aan de doelen van het bedrijf. Bovendien blijkt dat medewerkers die voor een langere tijd bij een organisatie werken, vaak beter presteren dan medewerkers die regelmatig van baan wisselen (Rakhra, 2018).

Als laatste kan een medewerker met veel talent overstappen naar de concurrentie (Rakhra, 2019). Naast het feit dat een organisatie nu een goede medewerker verliest, blijkt uit onderzoek dat er ook een mogelijkheid is dat ze hun marktpositie verliezen. Zo willen nieuwe medewerkers graag indruk maken op hun nieuwe werkgever, waardoor ze strategieën en beleid kunnen doorspelen om de nieuwe organisatie te helpen.

4.2 Organisational commitment

Een belangrijke indicator bij medewerker retentie is de *organisational commitment*. Binnen het human resource (HR) team is het belangrijk dat ze weten welke determinanten leiden tot de *organisational commitment* van medewerkers, om er zo gericht aan bij te kunnen dragen dat de medewerkers bij de organisatie blijven werken (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

Organisational commitment wordt op verschillende manieren omschreven. Herrera en De Las Heras-Rosas (2021) omschrijven het als de mate waarin medewerkers zich identificeren met de organisatie waar ze voor werken en de mate van betrokkenheid die de medewerkers tonen. Al-Jabari en Ghazzawi (2019) omschrijven het weer als de staat van betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie, waarbij hij/zij zich ook identificeert met de waarden en doelen van de organisatie. Zij stellen dat *organisational commitment* een organisch proces is dat zich ontwikkelt door de tijd heen en door de associatie van een medewerker met de organisatie. Verder wordt *organisational commitment* omschreven als: “the desire of an employee to be part of an organization and to contribute to the achievement of the objectives of that entity” (Bodjrenou et al., 2019, p. 277). Deze definities benadrukken de relatie tussen medewerkers en hun organisatie, waarbij een sterke relatie leidt tot een hogere *organisational commitment*. Verder worden alle drie de definities gekenmerkt door de betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie. Dit houdt in dat betrokken medewerkers zich identificeren met de waarden en doelen van de organisatie en dat ze actief willen bijdragen aan het

realiseren van deze doelen. Hier ligt ook het uiteindelijke belang van een hoge *organisational commitment* voor een organisatie; de daadwerkelijke bijdrage van medewerkers in het realiseren van de organisatiedoelen.

4.2.1 Determinanten voor een hoge *organisational commitment*

Er zijn verschillende manieren om de *organisational commitment* van medewerkers te verhogen. Wederom zijn er veel onderzoeken gedaan, waarin verschillende determinanten naar voren zijn gekomen. Zo ook het onderzoek van Bodjrenou en anderen (2019). Zoals eerder benoemd draait *organisational commitment* om de relatie tussen een medewerker en de organisatie waar hij of zij voor werkt. Vandaar dat in het onderzoek van Bodjrenou en anderen de determinanten vanuit twee perspectieven worden bekeken: het persoonlijke perspectief en het organisatie perspectief.

Vanuit het persoonlijke perspectief wordt gekeken naar de medewerker zelf. Zo blijkt dat geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, aantal jaar bij de organisatie en of iemand getrouwd is belangrijke voorspellers zijn van de *organisational commitment* van medewerkers (Bodjrenou et al., 2019). Hoe toegewijd iemand aan de organisatie is, hangt bij dit perspectief dus heel erg af van de persoon zelf. Deze determinanten worden echter niet meegenomen in dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich namelijk alleen op de determinanten waar een organisatie controle over heeft en die zij kan veranderen om het personeelsverloop te verminderen. Determinanten die wel worden meegenomen in dit onderzoek komen voornamelijk vanuit het organisatieperspectief. Hierbij wordt gekeken naar de volgende determinanten, zoals weergegeven in tabel 5:

Tabel 5.

| Bodjrenou en anderen (2019) |
|--|
| 1. Training en ontwikkeling |
| 2. Autonomie |
| 3. Ondersteuning vanuit de organisatie |
| 4. Leiderschap |
| 5. Mentorschap |
| 6. Werk-privé balans |

1. Als eerste de training en ontwikkeling (Bodjrenou et al., 2019). Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat er in ze wordt geïnvesteerd door het bedrijf (door bijvoorbeeld trainingen), dan worden ze meer toegewijd aan de organisatie; de *organisational commitment* gaat omhoog. Dit komt volgens

Audenaert, George en Decramer (2019) door de norm van wederkerigheid. Mensen helpen diegenen die hen ook helpen.

2. Daarnaast wordt autonomie besproken als determinant (Bodjrenou et al., 2019). Zoals eerder vermeld gaat autonomie om de mate van vrijheid die een medewerker heeft in zijn of haar werk. Uit onderzoek blijkt dat de mate waarin een medewerker autonomie heeft een sterke indicator is voor de *organisational commitment* (Miedaner, Kuntz, Enke, Roth & Nitzsche, 2018). Wanneer deze hoog is, wordt de *organisational commitment* ook hoger.

3. Een andere determinant die vanuit het organisatieperspectief wordt besproken, is de mate van ondersteuning die vanuit de organisatie wordt gegeven (Bodjrenou et al., 2019). Hierbij kan gedacht worden aan emotionele en instrumentele steun. Wanneer collega's, leidinggevendenden of het management de medewerker ondersteunen, wordt hun *organisational commitment* hoger (Tian, Zhang & Zou, 2014). Dit heeft wederom te maken met de norm van wederkerigheid.

4. De volgende determinant die Bodjrenou en anderen (2019) benoemen is leiderschap. Zo blijkt dat het gedrag van een leidinggevende een belangrijke indicator is voor de *organisational commitment* van een medewerker (Kim & Beehr, 2020). Een leidinggevende moet dan wel transformationeel leiderschapsgedrag vertonen. Dit houdt in dat een leidinggevende het personeel inspireert en motiveert. Wanneer dit zo is dan blijkt dat een medewerker meer toegewijd raakt aan een organisatie.

5. Verder benoemen Bodjrenou en anderen mentorschap (2019). Een mentor is een ervaren persoon binnen een organisatie die vrijwillig zijn of haar kennis, ervaring en advies deelt met een minder ervaren persoon (een mentee). Zij spelen een actieve rol in het begeleiden van de mentee op zijn of haar carrière pad. Als medewerkers een mentor hebben binnen de organisatie, dan krijgen ze een groter gevoel van eigenwaarde, omdat ze het gevoel hebben dat ze worden ondersteund (Kim & Kim, 2017). Bovendien geven mentors hulp bij het aangaan van carrière uitdagingen, wat ook helpt bij het vergroten van de *organisational commitment* van een medewerker. Een mentor hoeft niet een leidinggevende te zijn, het kan ook een collega zijn met meer werkervaring.

6. De laatste determinant die wordt besproken zit tussen het organisatie en het persoonlijke perspectief in. Bodjrenou en anderen (2019) spreken namelijk over het hebben van een werk-privé balans. Wanneer medewerkers een balans hebben tussen hun werk en privéleven, door bijvoorbeeld de mogelijkheid om thuis te werken, heeft dit een positieve invloed op hun *organisational commitment*.

Suryani (2018) heeft ook onderzoek gedaan naar determinanten die *organisational commitment* beïnvloeden. Uit haar onderzoek kwamen de volgende determinanten naar voren: rol ambiguïteit, controle over het werk, baan zekerheid, carrièreontwikkeling, erkenning en beloning en ondersteuning

vanuit het management. Een aantal van deze determinanten komen overeen met het onderzoek van Bodjrenou en anderen (2019), zoals te zien in tabel 6.

Tabel 6.

| Bodjrenou en anderen (2019) | Suryani (2018) |
|--|--|
| 1. Training en ontwikkeling | 7. Carrièreontwikkeling |
| 2. Autonomie | 8. Controle over het werk |
| 3. Ondersteuning vanuit de organisatie | 9. Ondersteuning vanuit het management |
| | |
| 4. Leiderschap | 10. Rol ambiguïteit |
| 5. Mentorschap | 11. Baanzekerheid |
| 6. Werk-privé balans | 12. Erkenning en beloning |

Zo komen de controle over het werk (8) en autonomie (2) overeen. Deze draaien beiden om de mate van controle die iemand heeft in zijn of haar werk. Daarnaast komt carrièreontwikkeling (7) overeen met training en ontwikkeling (1). Dit zijn beide vormen van ontwikkelingsmogelijkheden, waardoor ze samen onder dit kopje geschaard mogen worden. Als laatste komt de ondersteuning vanuit het management (9) overeen met ondersteuning vanuit de organisatie (3). Bij de organisatie wordt echter de focus gelegd op drie soorten van ondersteuning, in plaats van één; collega's, leidinggevenden en het management. Vandaar dat deze benaming van ondersteuning wordt aangehouden. Bovendien zijn er determinanten die verschillen, namelijk: rol ambiguïteit (10), baanzekerheid (11) en erkenning en beloning (12).

10. Rol ambiguïteit gaat om hoe duidelijk de werk-rol van de medewerker is binnen een organisatie (Suryani, 2018). Wanneer deze duidelijk is, wordt de *organisational commitment* van een medewerker hoger.

11. De volgende determinant die verschilt, is de baanzekerheid (Suryani, 2018). Wanneer iemand het gevoel heeft dat hij of zij de baan kan verliezen, dan wordt de *organisational commitment* lager. Iemands vertrouwen in de organisatie is dan laag en de kans is dan groter dat een medewerker op zoek gaat naar een andere baan. Als dit niet het geval is en de baanzekerheid hoog is, dan wordt de *organisational commitment* juist hoger.

12. De laatste determinant is erkenning en beloning (Suryani, 2018). Wanneer medewerkers beloond worden voor het werk dat ze doen, wordt hun *organisational commitment* wederom hoger. Ze voelen zich namelijk gewaardeerd en gezien.

Wanneer we kijken naar andere onderzoeken, zoals Gallup (2017) en Locke en Latham (2002), dan blijkt dat veelal dezelfde determinanten van invloed zijn op de *organisational commitment* van medewerkers. Naast de reeds genoemde determinanten, zijn er echter nog twee belangrijke determinanten die tot op heden niet benoemd zijn, zoals weergegeven in tabel 7:

Tabel 7.

| Gallup (2017) | Locke & Latham (2002) |
|------------------------|-----------------------|
| 13. Organisatiecultuur | 14. Feedback |

13. Een positieve organisatiecultuur kan bijdragen aan een verhoogde *organisational commitment* van medewerkers, doordat het de kernwaarden en normen van de organisatie weerspiegelt en een gevoel van gemeenschappelijkheid bevordert (Gallup, 2017).

14. Daarnaast is het belangrijk om taakgerelateerde feedback te geven aan medewerkers, zodat zij hun werkzaamheden en prestaties kunnen verbeteren (Locke & Latham, 2002). Regelmatige feedback, zowel positief als constructief, kan de *organisational commitment* van medewerkers vergroten.

Bij het concept *organisational commitment* zijn verschillende determinanten onderzocht die hierop van invloed zijn. Uiteindelijk zijn er in dit onderzoek elf onafhankelijke determinanten naar voren gekomen:

Tabel 8: **Determinanten van *organisational commitment***

| |
|--|
| 1. Autonomie |
| 2. Ontwikkelingsmogelijkheden |
| 3. Ondersteuning vanuit de organisatie |
| 4. Leiderschap |
| 5. Mentorschap |
| 6. Werk-privé balans |
| 7. Rol ambiguïteit |
| 8. Baanzekerheid |
| 9. Erkenning en beloning |
| 10. Organisatiecultuur |
| 11. Feedback |

4.2.2 Gevolgen van een hoge *organisational commitment* voor een organisatie

Een hoge *organisational commitment* brengt meerdere positieve uitkomsten voor een organisatie met zich mee. Als eerste is het een belangrijke voorspeller voor medewerker retentie en daarmee het verminderen van *turnover* (Bodjrenou et al., 2019). Wanneer de *organisational commitment* van medewerkers hoog is, zijn ze meer geneigd om bij een organisatie te blijven werken (medewerker retentie), waardoor het personeelsverloop (de *turnover*) minder wordt. Daarnaast zijn medewerkers met een hoge *organisational commitment* meer tevreden met hun baan en laten ze een hogere *organisational citizenship behaviour* (OCB) zien. Dit is het vrijwillige gedrag van medewerkers dat niet expliciet is opgenomen in hun contract of functieomschrijving, maar dat wel ten behoeve is van de organisatie. Het zijn individuele acties die verder gaan dan de toegewezen taken (LePine, Newton & Kim, 2016). Hierbij kan gedacht worden aan het helpen van collega's en het positief vertegenwoordigen van de organisatie in de externe omgeving. Dit draagt weer bij aan de verbetering van de werksfeer, vermindering van conflicten en verbetering van de productiviteit en klanttevredenheid. Verder is *organisational commitment* een belangrijke voorspeller voor de prestaties van medewerkers, waaronder de intentie om de organisatie te verlaten en het ziekteverzuim (Fields & Bocarnea, 2005). Wanneer de *organisational commitment* hoog is, zijn de intentie om de organisatie te verlaten en het ziekteverzuim juist laag. Bovendien gaat de productiviteit van de medewerkers omhoog. Dit leidt voor de organisatie tot betere financiële uitkomsten, zoals verhoogde verkopen en meer winstgevendheid (Bodjrenou et al., 2019).

4.3 Turnover

Een medewerker met een hoge *organisational commitment* blijft langer bij een organisatie werken dan een medewerker met een lage *organisational commitment* (Brum, 2007). Hierdoor wordt de *turnover* van een organisatie minder. In Nederland wordt een gemiddelde *turnover* van tien procent als goed beschouwd (Welder, z.d.). Dit houdt in dat per jaar tien procent van de medewerkers uit het complete personeelsbestand van een organisatie vertrekt. Ondanks het feit dat het niet meer gewoon is dat mensen tientallen jaren bij dezelfde organisatie blijven werken, is het als organisatie alsnog van belang om inzicht te hebben in de *turnover* cijfers. Zo is het voor een organisatie onder andere belangrijk om ervoor te zorgen dat goede medewerkers niet zomaar vertrekken.

Verschillende onderzoekers hanteren een vergelijkbare definitie van *turnover*. Ghani en anderen (2022) schrijven dat *turnover* twee verschillende vormen kent; vrijwillig en onvrijwillig. Onvrijwillige *turnover* wordt gedefinieerd als: “the employees deliberately being terminated by employer or employees are being forced to resign their job due their undesired or low performance.” (p. 4). Wanneer iemand er zelf voor kiest om een organisatie te verlaten, dan valt dit onder vrijwillige

turnover. Medewerkers die een organisatie vrijwillig verlaten, zijn vaak meer getalenteerd en beschikken over meer vaardigheden. Deze medewerkers wil een organisatie daarom liever niet verliezen. In een ander onderzoek wordt vrijwillige *turnover* beschreven als: “when they decide to end their relationship with organizations on their own” en onvrijwillige *turnover* als: “when employers fire or lay off workers” (An, 2019, p. 448). Het draait dus om wie het proces van weggaan heeft geïnitieerd; de organisatie of de medewerker. Donoghue en Castle (2019) omschrijven vrijwillige *turnover* als: “a function of individual quit propensities that stem from employee perceptions about the organization and the economic environment within which it resides” (p. 361). Onvrijwillige *turnover* wordt beschreven als: “a function of managerial strategies that are also influenced by the nature of the organization and management's perceptions of the economic environment” (p. 361). *Turnover* wordt hierbij wederom omschreven als het verlaten van de organisatie, waarbij de medewerker zelf deze keuze heeft gemaakt, of het management. Alle drie deze onderzoeken omschrijven vrijwillige *turnover* als de keuze van de medewerker om de organisatie te verlaten en onvrijwillige *turnover* als de keuze van de organisatie dat een medewerker moet vertrekken. *Turnover* zelf staat dus voor het personeelsverloop van medewerkers bij een organisatie.

Niet allebei de soorten *turnover* zijn slecht voor een organisatie. Onvrijwillige *turnover* gebeurt vaak vanwege slechte prestaties door de medewerker, waardoor ze een organisatie meer geld kosten dan dat ze opleveren (Donoghue & Castle, 2019). Verder kan er ook sprake zijn van een mismatch tussen de organisatie en de medewerker, waardoor een organisatie ervoor kiest om een medewerker te laten gaan. Bovendien is onvrijwillige *turnover* redelijk voorspelbaar, omdat het management er zelf voor kiest om een medewerker te ontslaan (Zhang, 2016). Vrijwillige *turnover* is echter niet van tevoren te voorspellen, omdat een medewerker er zelf voor kiest om een organisatie te verlaten. Hierdoor komt de organisatie met onvoorziene kosten en een onbezette positie te zitten, waardoor er een mogelijkheid is dat de overgebleven medewerkers onverwachts met meer werk komen te zitten aangezien er (nog) geen vervanger is gevonden. Vandaar dat in dit onderzoek de focus ligt op vrijwillige *turnover*. Dit is wat een organisatie wil tegengaan, omdat dit meer negatieve gevolgen met zich meebrengt dan onvrijwillige *turnover*.

4.3.1 Oorzaken van vrijwillige *turnover*

Er zijn verschillende redenen waarom medewerkers een organisatie vrijwillig verlaten. Het is belangrijk voor een organisatie om inzicht te krijgen in deze oorzaken, zodat ze weten waarom medewerkers hun organisatie verlaten en wat ze hieraan kunnen doen. Er zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd waarin meerdere oorzaken naar voren zijn gekomen. Als eerste het onderzoek van Zhang (2016). Hij benoemt in zijn artikel dat *turnover* kan ontstaan door persoonlijke determinanten, organisatie/werk

determinanten en door sociaal/economische determinanten.

In tabel 9 staan verschillende determinanten die Zhang (2016) wel benoemd in zijn artikel, maar die niet worden meegenomen in dit onderzoek. Bij de meerderheid van deze determinanten komt dat doordat een organisatie weinig tot geen controle over ze kan uitoefenen. Bij de *organisational commitment* komt het echter doordat dit een concept is die al op zichzelf staat in dit onderzoek, waardoor deze niet als een aparte determinant wordt meegenomen. Verder wordt de werktevredenheid niet meegenomen als aparte determinant, omdat het zoals eerder besproken een uitkomst is en geen opzichzelfstaande determinant.

Tabel 9.

| Persoonlijke determinanten | Sociaal/economische determinanten | Organisatie/werk determinanten |
|---------------------------------|---|----------------------------------|
| Leeftijd | Economische ontwikkeling van de samenleving | Grootte van de organisatie |
| Geslacht | Toestand op de arbeidsmarkt | Prestaties van de organisatie |
| Opleidingsniveau | Kosten van levensonderhoud | <i>Organisational commitment</i> |
| Burgerlijke staat | Levenskwaliteit | Werktevredenheid |
| Aantal jaren in dienst | | |
| Individuele vermogen | | |
| Financiële verantwoordelijkheid | | |

De volgende organisatie/werk determinanten worden wel meegenomen in dit afstudeeronderzoek, aangezien een organisatie hier enige mate van invloed over heeft. Deze oorzaken voor *turnover* zijn te vinden in tabel 10.

1. Zo benoemt Zhang (2016) als eerste een laag inkomen. Dit kan ervoor zorgen dat de *turnover rate* van een organisatie juist hoog is. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld klein is en de mogelijkheid tot meer verdienen er niet is, is de kans groter dan een medewerker een organisatie verlaat.
2. Vervolgens wordt de werkstress benoemd als reden om wel of niet bij een organisatie te blijven werken (Zhang, 2016). Wanneer de werkstress hoog is, is de kans groter dat een medewerker een organisatie verlaat.
3. Daarnaast worden de ontwikkelingsmogelijkheden benoemd (Zhang, 2016). Medewerkers hebben bijna altijd wel ambities en willen daardoor ook groeien en ontwikkelen in hun werk en privéleven (Liu,

Liu & Li, 2006). Wanneer een organisatie hen deze mogelijkheid niet kan bieden, is de kans groter dat medewerkers de organisatie verlaten.

4. Als laatste wordt de organisatiecultuur benoemd (Zhang, 2016). Wanneer de normen en waarden die van belang zijn in de organisatie niet aansluiten bij die van de medewerker, neemt de kans toe dat deze de organisatie verlaat.

Naast het onderzoek van Zhang (2016) is het onderzoek van Holliday (2021) belangrijk. Hij beschrijft eveneens een aantal oorzaken van vrijwillige *turnover*, zoals te zien in tabel 10.

Tabel 10.

| Zhang (2016) | Holliday (2021) |
|-------------------------------|---|
| 1. Laag inkomen | 5. Slechte compensatie |
| 2. Werkstress | 6. Te hoge werkdruk |
| 3. Ontwikkelingsmogelijkheden | 7. Geen mogelijkheid tot door ontwikkelen |
| 4. Organisatiecultuur | 8. Negatieve organisatiecultuur |
| | |
| | 9. Slechte leidinggevenden |
| | 10. Weinig feedback of erkenning |
| | 11. Slechte werk-privé balans |

Deze oorzaken komen enigszins overeen met de oorzaken uit het onderzoek van Zhang (2016). Zo bespreken ze beide een laag inkomen/slechte compensatie (1 & 5), een te hoge werkdruk/werkstress (2 & 6), ontwikkelingsmogelijkheden/geen of weinig mogelijkheid tot ontwikkelen (3 & 7) en een (negatieve) organisatiecultuur (4 & 8). Hoewel sommige van deze determinanten verschillend worden omschreven, duiden ze hetzelfde aan. Zo worden werkstress en een hoge werkdruk vaak met elkaar geassocieerd; een te hoge werkdruk leidt tot werkstress. In dit onderzoek zullen ze samen worden geschaard onder ‘te hoge werkdruk’, aangezien een te hoge werkdruk leidt tot werkstress en niet andersom. Hetzelfde geldt voor salaris en slechte compensatie. Deze worden samen geschaard onder ‘slechte compensatie’, aangezien dit een reden is dat medewerkers een organisatie kunnen verlaten. Als laatste worden ontwikkelingsmogelijkheden en geen of weinig mogelijkheid tot ontwikkelen samen geschaard onder het kopje ‘gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden’, aangezien ze beiden refereren naar weinig mogelijkheden tot ontwikkelen.

De oorzaken die Zhang (2016) nog niet heeft benoemd, zijn een slechte leidinggevende (9), weinig feedback of erkenning (10) en de werk-privé balans (11) (Holliday, 2021).

9. Als eerste een leidinggevende (Holliday, 2021). Een leidinggevende hoort een medewerker te helpen, bijvoorbeeld door een medewerker te ondersteunen in diens ontwikkeling. Wanneer hier geen sprake van is, is de kans groter dat een medewerker weggaat.

10. De volgende determinant die wordt benoemd is feedback en erkenning (Holliday, 2021). Hierdoor heeft een medewerker het gevoel dat hij of zij bij een organisatie wordt betrokken en dat hij of zij gewaardeerd wordt. Dit hoeft echter niet alleen door een leidinggevende gegeven te worden, zo kan het ook komen vanuit een collega.

11. De laatste oorzaak die Holliday (2021) benoemt, is een slechte werk-privé balans. Zo moet er ruimte zijn om thuis te werken en is het voor medewerkers prettig wanneer er sprake is van flexibele werktijden. Medewerkers kunnen dan zelf kiezen waar ze gaan werken en vanaf hoe laat tot hoe laat. Wanneer deze ruimte er niet is, is de kans groter dat een medewerker hiernaar op zoek gaat in een andere organisatie.

Er zijn veel verschillende onderzoeken die vrijwillige *turnover* hebben onderzocht. Hieronder vallen de onderzoeken van Zhang (2016) en Holliday (2021), maar ook bijvoorbeeld die van Danish en Usman (2010) en TNO (2018). Wanneer wordt gekeken naar deze verdere onderzoeken over de oorzaken van vrijwillige *turnover* dan komen regelmatig dezelfde oorzaken terug. Er zijn echter ook een aantal oorzaken die nog niet in deze literatuurstudies genoemd zijn, zoals weergegeven in tabel 11:

Tabel 11.

| Danish & Usman (2010) | TNO (2018) | Gagné & Deci (2005) | Conner (2018) | Astuti & Helmi (2021) |
|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 12. Gebrek aan waardering | 13. Ongunstige werkomstandigheden | 14. Gebrek aan autonomie | 15. Gebrek aan communicatie | 16. Gebrek aan steun |

12. Gebrek aan waardering komt erg overeen met weinig feedback en erkenning (10) (Danish & Usman, 2010). Wanneer er positieve feedback gegeven wordt, dan is dit vaak een compliment. Iemand wordt zo erkend en gewaardeerd voor het werk dat hij of zij verricht heeft. Erkenning en waardering kunnen ook op andere manieren worden uitgedrukt, los van feedback. Een voorbeeld hiervan is het toekennen van een bonus. Feedback is daarmee vaak gericht op het geven van informatie en als beoordeling van prestaties, terwijl erkenning en waardering meer gericht zijn op het belonen en erkennen van de inzet en bijdrage van een medewerker. Hoewel er een sterke onderlinge samenhang is tussen feedback, waardering en erkenning, kunnen ze ook afzonderlijk voorkomen. Om beide aspecten duidelijk te benoemen, is besloten om twee aparte kopjes te maken: 'gebrek aan feedback' en 'gebrek aan

waardering en erkenning'. Wanneer er een gebrek is aan feedback of een gebrek aan waardering en erkenning leidt dit tot een hogere vrijwillige *turnover*.

13. Daarnaast zorgen ongunstige werkomstandigheden voor een hoog verloop (TNO, 2018). Dit komt doordat er bijvoorbeeld gezondheidsproblemen ontstaan, zoals rugklachten.

14. De volgende oorzaak is een gebrek aan autonomie (Gagné & Deci, 2005). Medewerkers willen graag controle hebben en zelf beslissingen kunnen maken. Wanneer dit niet zo is, is de kans groot dat ze de organisatie verlaten.

15. Verder zorgt gebrek aan communicatie voor een hoog personeelsverloop (Conner, 2018). Dit kan komen doordat er minder vertrouwen is tussen een leidinggevende en zijn of haar medewerkers. Bovendien zorgt gebrek aan communicatie voor minder betrokkenheid.

16. Als laatste wordt gebrek aan steun benoemd (Astuti & Helmi, 2021). Medewerkers willen graag ondersteuning vanuit hun leidinggevenden of collega's. Zo voelen ze zich daardoor goed op hun werk. Wanneer ze dit niet krijgen, is het mogelijk dat ze zich geïsoleerd voelen en dat ze het gevoel krijgen dat niemand om hen geeft. Dit kan daardoor leiden tot een hoge *turnover*.

Om vrijwillige *turnover* tegen te gaan, is het als organisatie dan ook verstandig om te kijken naar de redenen waarom medewerkers zijn vertrokken. Dit zijn dan ook de determinanten om vrijwillige *turnover* te verminderen. Uiteindelijk zijn er in dit onderzoek twaalf onafhankelijke determinanten naar voren gekomen die vrijwillige *turnover* kunnen beïnvloeden en waar de organisatie redelijk veel controle over heeft:

Tabel 12: **Determinanten van *turnover***

| |
|--|
| 1. Hoge werkdruk |
| 2. Slechte compensatie |
| 3. Negatieve organisatiecultuur |
| 4. Gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden |
| 5. Slechte leidinggevenden |
| 6. Slechte communicatie |
| 7. Gebrek aan feedback |
| 8. Gebrek aan erkenning en waardering |
| 9. Slechte werk-privé balans |
| 10. Ongunstige werkomstandigheden |
| 11. Gebrek aan autonomie |
| 12. Gebrek aan steun |

4.3.2 Uitkomsten van *turnover* voor een organisatie

Turnover is een onvermijdbaar fenomeen (An, 2019). Een *turnover rate* van nul procent is daardoor onhaalbaar. Daarbovenop komt het feit dat het eigenlijk onwenselijk is om zo weinig *turnover* te hebben. Onvrijwillige *turnover* zorgt er bijvoorbeeld voor dat minder goede medewerkers vervangen worden door medewerkers die (hopelijk) beter presteren. De prestaties worden hierdoor verbeterd, wat een organisatie meer resultaat oplevert. Bovendien brengen deze nieuwe medewerkers nieuwe ideeën en perspectieven met zich mee, die de bestaande medewerkers niet hadden bedacht (Donoghue & Castle, 2007). Ze zorgen dus voor een frisse energie in de organisatie. Doordat deze nieuwe ideeën worden geïntroduceerd, kunnen organisaties innoveren en zich beter aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Daarnaast kan het zijn dat de vroegere medewerkers niet openstonden voor verandering, waardoor hun vertrek kan plaatsmaken voor medewerkers die hier wel voor openstaan (Zhang, 2016). Nieuwe ideeën, technologieën en methoden worden zo beter geïntegreerd. De weerstand onder het personeel is nu namelijk verminderd. *Turnover* kan er ook voor zorgen dat de organisatie giftige medewerkers verliest, die de werkcultuur negatief beïnvloedden (Brouard, 2022). De moraal van de overblijvende medewerkers wordt zo verhoogd, wat ook weer een positief effect heeft op de productiviteit. Daarbovenop kan de diversiteit worden verhoogd. Dit komt doordat het vertrek van medewerkers weer ruimte maakt voor nieuwe, waardoor de diversiteit mogelijk toeneemt. Dit kan ook weer leiden tot nieuwe inzichten, omdat een meer diverse groep medewerkers, verschillende inzichten en perspectieven biedt (Richard, Kirby & Chadwick, 2013). Verder zorgt *turnover* er ook voor dat medewerkers zich meer kunnen doorontwikkelen (Brouard, 2022). Zo zorgt het vertrek van medewerkers in hogere functies ervoor dat bestaande medewerkers op die banen kunnen solliciteren en zo de mogelijkheid hebben tot doorgroeien.

Naast de mogelijke positieve uitkomsten van personeelsverloop, kunnen er ook negatieve uitkomsten optreden. Wanneer de *turnover* namelijk te hoog is, brengt dit verschillende nadelen met zich mee. Zo verliest een organisatie niet alleen slechte medewerkers, maar ook de goede. Zeker bij vrijwillige *turnover* (Son, 2016). Zij nemen hun kennis, vaardigheden en expertise mee. Hierdoor verliest een organisatie deze kennis wat bovendien een negatieve impact kan hebben op de productiviteit van de overgebleven medewerkers en op innovatie. Daarnaast kost het de organisatie ook veel geld wanneer ze een hoge *turnover* heeft (Zhang, 2016). In feite bewerkstelligt het precies het tegenovergestelde van medewerker retentie. Er worden kosten gemaakt door de werving van het personeel en het opleiden van dit personeel en er is productiviteitsverlies (An, 2019). Verder is er sprake van een laag moreel onder het blijvende personeel, vermindering van de reputatie en het verlies van kansen (Zhang, 2016). Dit kan komen doordat de medewerkers die bij de organisatie blijven de indruk krijgen dat ze niet worden gewaardeerd, of dat de organisatie niet genoeg in hun expertise wil

investeren (An, 2019). Bovendien verliest de organisatie kansen, omdat ze minder medewerkers heeft om deze kansen aan te pakken en de overgebleven medewerkers die deze kansen wel kunnen aanpakken zijn hoogstwaarschijnlijk minder productief en hebben een laag moreel.

Kortom, *turnover* heeft positieve en negatieve uitkomsten. Zo kan het van invloed zijn op het succes en de stabiliteit van een organisatie. Hiermee is het een belangrijke indicator van de prestaties en de gezondheid van een bedrijf (An, 2019). Helemaal geen *turnover* is niet mogelijk en ook niet wenselijk. Wanneer de *turnover* niet te hoog is, brengt dit juist voordelen met zich mee (Welder, z.d.). Hierbij kan gedacht worden aan nieuwe perspectieven en het beter integreren van nieuwe ideeën (An, 2019; Zhang, 2016). Wanneer de *turnover* echter te hoog is, nemen de negatieve uitkomsten de overhand, waardoor onder andere de productiviteit omlaaggaat en de organisatie veel kosten maakt (Donoghue & Castle, 2007; Zhang, 2016).

4.4 Deelconclusie

In dit hoofdstuk zijn drie concepten bestudeerd: medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover*. Hierin is duidelijk geworden dat deze concepten nauw met elkaar verbonden zijn; ze zijn van directe invloed op elkaar. Hierdoor is er ook sprake van enige overlap tussen de determinanten. Wanneer een medewerker namelijk een hoge *organisational commitment* heeft, beïnvloedt dit de medewerker retentie op een positieve manier, waardoor de *turnover* minder wordt. Mensen zijn namelijk meer geneigd om bij een organisatie te blijven werken, waardoor de vrijwillige uitstroom minder wordt.

In het volgende hoofdstuk van dit afstudeeronderzoek, het empirische deel, wordt onderzocht wat de percepties van medewerkers zijn rondom de determinanten van medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover* bij de gemeente X. Dit wordt gedaan door semigestructureerde interviews te houden met een aantal medewerkers. Zo kunnen ze zelf uitleggen wat voor hen redenen zijn om bij de gemeente X te werken of er te vertrekken, of om meer toegewijd te raken aan de organisatie. Op deze manier wordt er een diepgaand inzicht verkregen in de huidige stand van zaken rondom medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover* bij medewerkers van de gemeente X. Zo wordt getracht antwoord te geven op de deelvragen d, e en f.

5. Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op de determinanten die medewerkers motiveren om bij de gemeente te blijven werken en welke andere determinanten de gemeente X kan benutten om medewerkers beter te behouden. Daarnaast wordt de betrokkenheid van medewerkers bij de gemeente X behandeld, inclusief de determinanten die momenteel hun betrokkenheid beïnvloeden en mogelijke manieren om hun betrokkenheid verder te vergroten. Tot slot wordt aandacht besteed aan de determinanten die ervoor zorgen dat medewerkers de organisatie verlaten. Na ieder concept komt een tabel waarin alle behandelde data van de interviews met de respondenten is weergegeven. In dit hoofdstuk worden alleen gegevens meegenomen waarbij minimaal 4 respondenten aangaven dat het op hen van toepassing was, in verband met de hoeveelheid data die verkregen is tijdens de interviews. Dit betekent dat er bij veel onderwerpen nog extra determinanten zijn die erop van invloed zijn volgens de medewerkers, maar dat die niet worden besproken in dit hoofdstuk. De complete codeboom is te vinden in Bijlage 5.

5.1 Percepties van medewerkers rondom determinanten die medewerker retentie beïnvloeden

Het eerste onderwerp dat tijdens de interviews is uitgevraagd, is de medewerker retentie. Hierbij is onderzocht welke determinanten volgens de respondenten kunnen bijdragen aan een verhoogde retentie bij de gemeente X. Daarnaast is onderzocht op welke determinanten de gemeente nog meer kan inspelen om de retentie verder te verhogen.

Zes respondenten benoemden dat de arbeidsvoorwaarden goed zijn, wat er voor hen aan bijdraagt dat ze bij de gemeente blijven werken. “De arbeidsvoorwaarden zijn goed. Ik heb een goede telefoon, een goede laptop, ik heb een thuiswerkvergoeding en weet je dat, ja, het zijn allemaal zaken die ja goed geregeld zijn.”, aldus respondent 13. Met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden hebben zeven respondenten het salaris aangekaart. Vier respondenten gaven aan de huidige salariering goed te vinden. “De salariering, ja, vind ik echt goed in vergelijking met wat ik voorheen had”, zo benoemde respondent 7. Drie respondenten gaven daarentegen aan dat je in het bedrijfsleven vaak meer kan verdienen dan bij een overheidsinstantie, waardoor het wellicht lastig kan zijn om ervoor te zorgen dat medewerkers bij in dienst blijven. Zo zei respondent 17: “Maar ja, je merkt gewoon denk ik dat er qua salaris bij commerciële bedrijven of andere bedrijven misschien een hoger salaris wordt geboden dan bij de gemeente.”.

Verder gaven twaalf respondenten aan dat ze een hoge mate van autonomie hebben, wat ertoe bijdraagt dat ze blijven werken bij de gemeente X. “Dat vind ik heel prettig, dat er niet druk wordt gezet

dat je iets moet gaan doen. Nee ja. Je moet wel sommige dingen af hebben, dus als je een onderwerp pakt of daar iets mee wil gaan doen, dan moet je je daar wel voor gaan inzetten natuurlijk. Maar er is wel veel autonomie.”, aldus respondent 18. Vier van deze respondenten gaven echter aan dat er wellicht te veel autonomie is, omdat er sturing ontbreekt. Respondent 11 benoemde: “Ja, dus er moet gewoon een beetje balans tussen zijn. En dat is heel fijn dat je heel veel verantwoordelijkheid hebt. Dat is prima. Maar soms denk ik ook weleens jongens, we moeten toch ook een stukje sturing hebben.”. Hier is volgens hen dus nog winst in te behalen.

Het volgende onderwerp dat werd aangekaart, is het hebben van goede communicatie. “Je moet gewoon zorgen dat mensen interesse blijven houden in hun baan, in hun werkomgeving, en dat kan je alleen maar doen door communicatie te hebben met elkaar.”, aldus respondent 12. Zes respondenten gaven aan dat er meer interactie mag zijn tussen de leidinggevende en de medewerker. De respondenten hebben het dan over het voeren van gesprekken, waaronder aan het begin van het dienstverband, maar ook tussendoor en richting het einde. Respondent 20 gaf aan: “Probeer het gesprek aan te blijven gaan, want als mensen twijfelen, dan is dat de eerste stap. Dat is de eerste stap richting de uitgang.”. Hij gaf ook aan dat het gesprek tussen de leidinggevende en de medewerkers veel beter benut kan worden, door bijvoorbeeld te vragen of iemand wel op zijn/haar plek zit. Respondent 8 benoemde weer dat het gesprek vaker gevoerd mag worden: “Meer één op één gesprekken ook al is het maar één keer in de maand, maar even de koppen bij elkaar. Hoe gaat het met je? Hoe gaat het privé joh, waar loop je tegenaan? Vind je het nog leuk?”.

Daarnaast werd ook de erkenning en beloning besproken. Hierbij is vooral ingegaan op het krijgen van waardering, door bijvoorbeeld de leidinggevende, de collega's of door de directie. Negen respondenten benoemden dat ze waardering krijgen en het positieve effect ervan. “Ja ik denk wel dat het ook helpt als een teammanager aangeeft bij je, of gewoon een collega dat kan natuurlijk ook, dat je je werk goed doet. Het is natuurlijk altijd leuk om te horen, ja, als je iets goed doet.”, aldus respondent 1. De waardering uit de leidinggevende werd het meeste besproken, namelijk door vijf respondenten. “Mijn teammanager geeft ook aan, ja, volgens mij gaat het hartstikke goed. Ik denk dat dat ook wel belangrijk is. Dat je die waardering krijgt.”, zo verklaarde respondent 4.

Verder benoemden vier respondenten dat het belangrijk is als organisatie om te investeren in je medewerkers. “Maar wil je medewerkers behouden, dan is het wel waard om te investeren.”, zo zei respondent 14. Hier valt volgens respondent 6 nog winst in te behalen: “Ik wil me graag thuis voelen op het schip dat de gemeente X heet en nog lang meevaren.” “Maar nu ik er zo over nadenk, denk je van ja, in dit geval gemeente X, maar dat geldt ook voor andere overheidsinstellingen die mensen van buiten naar binnen halen, die moeten gewoon veel meer hun best doen.”. Met ‘meer hun best doen’ wordt hierbij verwezen naar het leveren van inspanningen om medewerkers binnen boord te houden.

Bovendien werd het uitdragen waar de organisatie voor staat benoemd als factor die verbeterd kan worden om ervoor te zorgen dat medewerkers blijven werken bij de gemeente X. Vier respondenten hebben aangekaart dat het lastig is voor medewerkers die bij de gemeente binnenstromen vanaf de commerciële sector. Zij gaven aan dat dit heel anders is dan het 'gemeenteland' en dat er wellicht een verplichte cursus moet komen die medewerkers helpt begrijpen hoe de overheid in elkaar steekt. Zo gaf respondent 6 aan: "Medewerkers zoals ik, die van buiten de overheid of de gemeentelijke overheid komen, die moet je eigenlijk, in het begin moet je daar een, ja, iets voor bedenken, dat ze eerst helemaal thuis raken in de overheidswereld."

Het volgende onderwerp dat werd aangekaart, is het inwerkproces. Van de negentien respondenten was respondent 7 de enige die de inwerkperiode expliciet als positief heeft benoemd. Meerdere andere respondenten gaven aan dat een betere inwerkperiode belangrijk is om mensen binnen boord te houden. Zo gaven zes respondenten aan dat het inwerkprogramma beter kan. "Ik hoor vrij veel signalen dat mensen inderdaad niet worden ingewerkt en ja, dat daardoor misschien ook wel de uitstroom een beetje hoog is.", aldus respondent 8². Waar medewerkers echter wel positief over waren, is de onboarding app. Vier respondenten benoemden dat ze deze app goed vinden. "Maar ik zie wel dat die onboarding app, die heeft mij heel erg geholpen om me welkom te voelen bij de gemeente.", zo verklaarde respondent 5.

Verder werd de leidinggevende ook besproken als een factor die ervoor kan zorgen dat een medewerker blijft werken bij de gemeente X. Respondent 6 benoemde: "Blijven en weggaan heeft ook heel veel te maken met de leidinggevende." "Als je dan toch blijft, dan is het een soort SM. Dan doe je jezelf heel veel pijn. Dus het hangt ook heel erg af van de leidinggevende.". Er zijn verschillende determinanten die hierbij van invloed zijn. Wat met name werd aangekaart is dat het belangrijk is dat de leidinggevende belangstelling in jou heeft en dan specifiek doordat jij je als medewerker gehoord voelt. "Ik herken dat persoonlijk ook in de gesprekken met haar, dat ik goed mijn woordje kan doen en dat ze bereid is om te luisteren.", zo zei respondent 10.

Daarnaast hebben twaalf respondenten de ontwikkelingsmogelijkheden aangekaart als factor om te blijven werken bij de gemeente. Hierbij is met name de nadruk gelegd op de doorstroommogelijkheden en het volgen van een opleiding of training. "Ik denk dat er genoeg aandacht wordt gegeven, in ieder geval ruimte wordt geboden, voor het kunnen ontplooiën in je eigen werk. Dus er worden heel veel opleidingen en dergelijke aangeboden.", aldus respondent 9.

Wat veel respondenten ook bespraken in de interviews, is het hebben van een goede teamdynamiek. De twee belangrijkste determinanten die hierbij werden besproken is het contact met

² Er wordt verder ingegaan op de negatieve ervaringen met het inwerkproces bij kopje 5.3 'Perspectieven van medewerkers met betrekking tot oorzaken van *turnover* binnen hun werk'.

collega's en het hebben van een hecht team. Acht respondenten benoemden dat zij het contact met collega's erg belangrijk vinden. "Dat vind ik wel fijn als je een gebouw binnenstapt en je ziet een paar bekende gezichten, er komt gelijk een glimlach." "Ik merk dat dus hier wel, dat sociale en dat, het echt bouwen aan iets. Dus daarom heb ik het naar mijn zin hier.", zo benoemde respondent 14. Verder werd het hebben van een hecht team door acht respondenten besproken. "We hebben eigenlijk wel een heel prettig team met allemaal betrokken mensen die ook echt naar elkaar omkijken, dat als er wat is, dat we dat van elkaar weten, dat we elkaar helpen, dat er aandacht is voor elkaar.", aldus respondent 19.

Een andere factor die werd benoemd voor het blijven werken bij de gemeente is een goede werk-privé balans. Dit werd benoemd door twaalf respondenten. Hierbij werd met name de focus gelegd op de vrijheid en de mogelijkheid tot thuis werken. "De flexibiliteit vind ik wel heel fijn. En, ik denk als je zeg maar het bedrijfsleven weer in zou gaan, dan ben je die flexibiliteit met werk ja, ga ik vanuit, wel kwijt, dus dat is wel een voordeel vind ik aan werken in gemeenteland en ja misschien wel zelfs dan bij uitstek bij X. Dat je daar heel vrij in bent.", zo zei respondent 3. Vier respondenten sluiten zich hierbij aan. De mogelijkheid tot thuiswerken werd benoemd door vijf respondenten. Respondent 2 zei: "Dat ik daarnaast heel veel ruimte voel om thuis te werken en dat vind ik wel echt een hele grote winst."

De laatste factor die werd benoemd voor het blijven werken bij de gemeente X, is het feit dat ze zelf wonen in de gemeente. Vijf respondenten kaarten dit aan. "Voor mij, ik denk voor heel veel mensen, die komen gewoon ook echt wel uit de buurt merk ik. Heel veel mensen uit de omgeving hier van de X zelf. Ja, ik vind het gewoon zelf heel fijn.", aldus respondent 17. Dit komt met name door het feit dat er weinig reisafstand is: "Wat ik fijn vind, is dat het gewoon dichtbij huis is.", benoemde respondent 15.

Tabel 13 toont de antwoorden van de respondenten over de determinanten die volgens hen bijdragen aan het behoud van medewerkers bij de gemeente X.

Tabel 13. **Determinanten die bijdragen aan het blijven werken bij de gemeente**

+ = positief antwoord & - = negatief antwoord waar verbetering mogelijk is

| Code | Subcode | Sub-subcode |
|----------------------|--------------------------|-------------|
| + Arbeidsvoorwaarden | +/- Salaris | |
| + Autonomie | - Sturing mist | |
| + Goede communicatie | - Meer gesprekken voeren | |

| | | |
|--|---|---------------------------------------|
| + Erkenning en beloning | + Waardering | + Waardering vanuit de leidinggevende |
| - Investeren in een medewerker | | |
| - Uitdragen waar de organisatie voor staat | - Cursus | |
| +/- Inwerkproces | + Onboarding app | |
| + Leidinggevende | + Belangstelling in de medewerkers | + Gehoord voelen als medewerker |
| + Ontwikkelingsmogelijkheden | + Doorstroommogelijkheden + Volgen van een opleiding of training | |
| + Goede teamdynamiek | + Contact met collega's + Hecht team | |
| + Goede werk-privé balans | + Vrijheid + Mogelijkheid tot thuiswerken | |
| + Wonen in de gemeente | + Weinig reisafstand | |

5.2 Medewerkers' waarnemingen omtrent de beïnvloeding van determinanten met betrekking tot hun *organisational commitment*

Het tweede onderwerp dat tijdens de interviews is uitgevraagd, is de *organisational commitment*. Daarbij is gevraagd naar determinanten die bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers bij de gemeente X. Hierbij zijn er determinanten die momenteel al bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers, maar zijn er ook aspecten waar de gemeente X nog meer op kan inspelen om ervoor te zorgen dat medewerkers nog meer betrokken raken bij de organisatie.

Zo benoemden vijf respondenten dat ze betrokken zijn bij de organisatie door hun betrokkenheid bij de inwoners. “We moeten het goed doen naar onze inwoners. We vertegenwoordigen inderdaad de gemeente, maar we willen ook dat het goed gebeurt.”, aldus respondent 11. Het draait hierbij met name om de wens van de respondenten om inwoners verder te willen helpen.

Naast de betrokkenheid bij de inwoners is er ook een zekere betrokkenheid door het team waar de respondenten zich in bevinden. Dit komt met name door de betrokkenheid bij het team zelf. Zo benoemde respondent 8: “Je collega's vind ik wel heel erg belangrijk. Collega's maken het werk leuk, maken de afdeling leuk. Saamhorigheid vind ik heel erg belangrijk. Dus ik denk dat het belangrijk is in de club waarin je werkt dat je je daar ook gewoon heel erg prettig voelt en dat we allemaal voor elkaar

iets over hebben dat we voor elkaar klaarstaan. Ja, als ik geen gezellige collega's zou hebben, denk ik dat ik inderdaad wat sneller weg zou zijn bij wijze van.". Zeven andere respondenten sluiten zich aan bij het belang van goede collega's.

Veel respondenten gaven dus aan dat het contact met collega's erg belangrijk is voor hun betrokkenheid. Hieronder valt ook het contact met andere teams. Zeven respondenten benoemden het belang van contact tussen teams. "Wij hadden gister toevallig een sessie met een aantal teams bij elkaar, waarbij ook dingen bespreekbaar zijn gemaakt, maar er ook gewoon gedeeld is van wat iedereen aan het doen is en ik denk af en toe die uitwisseling tussen bepaalde teams dat dat wel heel erg helpt.", zo zei respondent 4. Momenteel worden er al een aantal dingen georganiseerd die het contact tussen teams bevorderen. Zo worden er lunches, borrels en personeelsfeesten georganiseerd. Dit gaven zeven respondenten aan. Zo verklaarde respondent 18: "Er wordt heel veel gedaan aan de betrokkenheid vergroten bij de organisatie voor medewerkers, doordat er veel wordt geïnvesteerd op ontmoeting, in fysieke ontmoeting en digitale ontmoeting. Dus ik vind dat dat heel goed gedaan wordt. Er wordt niet druk op gezet dat je er heen moet gaan, maar stel, je bent er dan, of het is leuk, dan kan je er gewoon heen gaan, dus daar wordt wel in geïnvesteerd.". Negen respondenten legden hierbij nog extra de nadruk op de KIK momenten. Dit zijn online bijeenkomsten waarbij verschillende onderwerpen tussen teams gedeeld worden via Microsoft Teams. "Dat is ook een bepaalde betrokkenheid. Iemand doet moeite om jou informatie te geven. Ja, denk ik ook, dan moet je dat ook ontvangen op een goede manier en hè, dus ja, ik kijk daar altijd gewoon naar. Dan denk ja, dat is ook een bepaalde betrokkenheid hè? Van interesse tonen naar de ander en dat is ook een manier gewoon om de organisatie te leren kennen, hè?", aldus respondent 12. Er werd echter ook aangegeven dat mensen graag meer contact willen tussen teams. Zes respondenten gaven aan dat ze het meelopen met andere teams als nuttig beschouwen om het contact tussen de teams te verbeteren en zo meer begrip voor elkaars werkzaamheden te creëren. "Dat je de organisatie daar ook beter door leert kennen en dus ook je collega's natuurlijk. Maar dat je ook gewoon makkelijker verbanden kan leggen van als je een vraag krijgt die bijvoorbeeld niet voor jou is dat je wel gewoon wat makkelijker weet te, sneller weet van bij wie je, ja bij wie je dan wel moet zijn bijvoorbeeld.", zo benoemde respondent 12. Vier respondenten gaven aan dat ze een overstijgende middag tussen teams als waardevol beschouwen. Zo zei respondent 14: "Zo'n team overstijgende middag vind ik heel waardevol.". "Dat helpt ook wel in een samenwerking, want daardoor leer je ook wel heel snel mensen in de organisatie kennen die jij even opzoekt als je een vraag hebt of zo maar even af te stemmen.", aldus respondent 19. Daarnaast zijn er ook vijf respondenten geweest die benoemden dat ze graag meer gezamenlijke activiteiten willen. "Maar er moet nog wat bij, dat is het. Er moet meer inspanning geleverd worden.", aldus respondent 6. Respondent 20 benoemde: "Dan heb ik liever een fysieke activiteit met zijn allen. Ja natuurlijk kost dat

meer en is het heel ingewikkeld en weet ik het allemaal. Maar ja, het zijn wel juist die dingen die ja meer binden. Dat vind ik wel.”. Zeven respondenten kaarten aan dat ze verwachten dat het nieuwe gemeentehuis het contact tussen teams gaat bevorderen. “Ik denk dat het nieuwe pand wat dat betreft een hele grote functie gaat vervullen in het samenbrengen van alle afdelingen. En dat je elkaar kan vinden en dat je daar geen moeite meer voor hoeft te doen om elkaar te zien. Dus wat dat betreft zal dat een grote stap zijn richting die betrokkenheid.”, aldus respondent 10.

Verder benoemden vier respondenten dat er ook een betrokkenheid is vanuit de werkrelatie. Zo stellen zij dat ze hun werk verrichten vanuit de gemeente en dat ze zich daardoor betrokken voelen bij de gemeente zelf. “Ik doe het vanuit de gemeente en daarin voel je je natuurlijk voor de gemeente ook verantwoordelijk.”, zo zei respondent 9.

Daarnaast benoemden vier respondenten de cultuur bij de gemeente X. Twee respondenten gaven aan dat er een erg familiere cultuur heerst: “Daarbij is dit gewoon een fijne organisatie. Het is heel sociaal, heel familiair. Er hangt een fijne sfeer.”, aldus respondent 13. Drie respondenten gaven echter aan dat er nog veel verbetering te behalen valt omtrent de cultuur. “Het is wel gewoon een voorbeeld van dat ze zo hard roepen van nou we zijn een familie en we moeten alles kunnen delen met elkaar. Maar als er dan wat is, dat echt impact heeft op iedereen, dan wordt er gedaan alsof de medewerkers niet te vertrouwen zijn.”, zo zei respondent 9. Hierbij gaf hij wel aan dat bepaalde kwesties gevoelig zijn, waardoor het logisch is dat niet alle medewerkers in vertrouwen worden genomen, maar dat dit bij bepaalde functies wel noodzakelijk is. “Er zijn absoluut nog stappen die ze kunnen maken om dat gevoel wat hechter te maken.”, aldus respondent 9.

Vijf respondenten kaarten aan dat ze maatschappelijk betrokken zijn, wat hun betrokkenheid bij de organisatie vergroot. Het draait hierbij om het samenwerken aan een mooiere gemeente, mensen vooruit helpen en je steentje bij kunnen dragen. “Ik denk dat het bij mij in ieder geval gewoon de gedrevenheid is om iets goed te willen doen en ook goed voor de nou ja, voor de samenleving om het zo te zeggen, voor de mensen, dat je echt wel voor je idee meewerkt aan een mooiere gemeente.”, zo benoemde respondent 15.

Wat verder ook ter sprake is gekomen in de interviews, is dat medewerkers betrokken zijn bij de gemeente X, omdat ze er zelf wonen. Zeven respondenten hebben dit aangekaart. Respondent 20 benoemde: “Op het moment dat je binnen de gemeente woont, heb je er een andere betrokkenheid. Het valt wel op dat zodra je binnen het gebied ook woont, dan wordt het anders. Dan wordt het ook werken voor je eigen omgeving, het wordt wat leuker. Maar het wordt ook makkelijker.”.

De laatste factor die werd benoemd door vijf respondenten met betrekking tot hun betrokkenheid, was het feit dat ze een proactieve betrokkenheid hebben bij de gemeente X. Zo zijn er mensen die zich opgeven als vrijwilliger, die iets extra's proberen te doen wanneer er ruimte voor is of

die meedenken met projecten waar ze niet direct bij betrokken zijn. “Echte betrokkenheid gaat verder dan alleen maar je eigen werk doen.”, aldus respondent 19.

In tabel 14 is een overzicht weergegeven met determinanten die volgens de respondenten bijdragen aan hun *organisational commitment* bij de gemeente X.

Tabel 14. **Determinanten die bijdragen aan de *organisational commitment* van medewerkers**

+ = positief antwoord & - = negatief antwoord waar verbetering mogelijk is

| Code | Subcode | Sub-subcode |
|---------------------------------------|---|--|
| + Betrokkenheid bij de inwoners | | |
| + Betrokkenheid door het team | + Betrokkenheid bij het team | |
| + Contact met andere teams | + Wat er momenteel wordt georganiseerd - Meer contact tussen teams | + KIK momenten - Overstijgende middag tussen teams - Meer gezamenlijke activiteiten - Meelopen met andere teams + Nieuw gemeentehuis |
| + Betrokkenheid vanuit de werkrelatie | | |
| +/- Organisatiecultuur | | |
| + Maatschappelijke betrokkenheid | | |
| + Wonen in de gemeente | | |
| + Proactieve betrokkenheid | | |

5.3 Perspectieven van medewerkers met betrekking tot oorzaken van *turnover* binnen hun werk

Het laatste onderwerp dat tijdens de interviews is uitgevraagd, is *turnover*. Daarbij is gevraagd naar determinanten die volgens de respondenten leiden tot het vertrek van medewerkers bij de gemeente X.

Vier respondenten benoemden dat er momenteel sprake is van een beperkte stabiliteit en continuïteit in het personeelsbestand, wat er wellicht toe kan leiden dat vaste medewerkers de organisatie verlaten. Hiermee verwijzen ze naar het feit dat er in sommige teams weinig vaste medewerkers zijn en veel interim/flex collega's. Zo zei respondent 13: "Ja die inhuur is sowieso altijd maar tijdelijk, maar het brengt soms ook wel onrust in een project of in een team. Want dan probeer je samen iets op te bouwen en dan gaat die persoon weer weg. En zo borg je niet de lange termijneffecten van een project bijvoorbeeld.". Naast het feit dat veel inhuur onrust met zich meebrengt, wordt benoemd dat de medewerkers minder investeren in inhuur collega's aangezien die persoon weer weggaat en dat de vaste medewerkers vaak met alle vragen opgezadeld worden.

Het volgende onderwerp dat door meerdere respondenten is aangekaart, is de leidinggevende. Hierbij zijn er veel verschillende determinanten die erop van invloed zijn dat medewerkers mogelijk de organisatie verlaten. De eerste factor die door vier respondenten is aangekaart, is het feit dat medewerkers zich ongehoord of ongezien voelen. "We voelen ons niet heel erg gehoord of gezien.", aldus respondent 13. Respondent 5 benoemde: "Ja het niet gezien worden in deze organisatie, hè? Dat niet weten wat je, ik ben, ik hecht heel erg aan mijn vrijheid. Ik weet wat ik moet doen. Ik ken mijn verantwoordelijkheden, dus daar ligt het allemaal niet aan, maar je wil ook gezien worden.". Medewerkers kunnen zich ongehoord en ongezien voelen doordat ze steeds opnieuw dezelfde vragen blijven stellen, waar vervolgens niks mee gedaan wordt. Daarnaast vermelden vijf respondenten dat er een gebrek aan sturing is vanuit de leidinggevende. "Als jouw manager geen duidelijkheid kan geven of de juiste richting gaat geven waar we heen gaan met zijn allen of iets anders. Ja, dan is er geen doel. En als je doelloos bent, dan, ja, wat ga je dan doen? Dan ga je waaieren of je gaat iets anders doen, want je denkt, nou ja, niet belangrijk, ik ga even kijken of ik op internet iets kan vinden. Ja. Ik denk dat er wat meer sturing nodig is.", zo benoemde respondent 8. Met sturing hebben de respondenten het onder andere over de visie van de organisatie, de 'waar gaan we heen met z'n allen'. Daarnaast hebben ze het ook over het werk zelf; wat is belangrijk om te doen? En sluit dat aan bij de visie? Medewerkers erkennen wel dat de leidinggevenden ontzettend druk zijn. Zo benoemden vijf respondenten dit. "Ja, want je ziet ook wel dat die agenda vol zit, ja, wanneer dan? Ja, vrijdagmiddag om 11 uur ofzo, tussen 11 en 11.05u ofzo ja, je hebt geen moment meer om daar nog eens tussen te zitten. Dus dat maakt het

lastig.”, aldus respondent 20. De hoge werkdruk onder de leidinggevende leidt met name tot een gebrek aan (inhoudelijke) betrokkenheid bij hun medewerkers. Dit benoemden vijf respondenten. “Nee, die hebben nergens ruimte voor. Die hoor ik ook zeggen dat die te weinig ruimte heeft voor zijn eigen mensen en daarom te weinig beeld heeft van wat er gebeurt en wat er nodig is. Omdat ze heel veel met elkaar zitten te vergaderen. Ja, ik, ik krijg er de vinger niet achter van waarom zij zo druk zijn, want als manager ben je, is het jouw taak om jouw mensen aan te sturen, maar als je geen tijd hebt om je mensen te spreken.”, zo zei respondent 14. Veel medewerkers zijn het er daardoor ook over eens dat de werkdruk onder de leidinggevende verlaagd dient te worden. Vier respondenten vermelden dit. Respondent 17 zei: “Omdat je merkt dat de managers vaak heel erg druk zijn, heel veel vergaderingen hebben, heel de dag, waardoor ik soms wel denk van goh ja, daar moet iemand ergens zeg maar iets doen om te zorgen dat er iets gaat veranderen, dat er een verbetering in komt.”. Wanneer dit niet gaat gebeuren zijn de medewerkers bang dat de leidinggevendenden er op een gegeven moment aan onderdoor gaan.

Verder benoemden vijf respondenten dat medewerkers de organisatie mogelijk verlaten door een negatieve teamdynamiek. “Het is net hoe is de band met je collega’s. Ja als je elkaar niet kan uitstaan, snap ik dat je soms kiest om ergens anders naartoe te gaan.”, aldus respondent 7. De respondenten vermelden dat het kan zijn dat er gewoonweg geen klik is met het team of dat het team zelf niet hecht is, waardoor iedereen zich op zijn of haar eigen eiland bevindt.

Daarnaast kaarten de respondenten aan dat medewerkers de organisatie verlaten door een negatieve inwerkperiode. Wederom zijn er veel determinanten die hierop van invloed zijn. Wat regelmatig werd genoemd is het gebrek aan begeleiding. Acht respondenten gaven dit aan. Respondent 6 omschreef zijn inwerkperiode als: “Ik gooi jou in het diepe zwembad en ik hoop dat je kan zwemmen, zo niet, dan verdrink je. En kijk maar hoe je zwemt, waar je heen zwemt en hoe hard je zwemt. En dan eens in de zoveel tijd gaan we het wel hebben over hoe jij zwemt.”. Respondent 12 zei: “Gewoon goede begeleiding krijgen, en dan bedoel ik niet begeleiding in de zin van dat ze aan een handje meegenomen moeten worden. Maar ik vind het al een hele complexe organisatie als ik heel eerlijk ben met alles hoe alles geregeld moet worden, waar je mee te maken hebt en nou heb ik best al aardig wat werkervaring dus dan. Nou ja, dan weet je al wat meer dingen, zeg maar, maar zeker als je gewoon vanuit je opleiding vandaan komt en je gaat voor het eerst bij de gemeente werken. Nou dan denk ik dat je echt gewoon zoiets hebt van. Jeetje, waar ben ik in terecht gekomen? Dat geloof ik echt. Dus ik denk dat dat wel heel belangrijk is.”. De respondenten gaven aan dat het fijn is wanneer je bij iemand terecht kan, die je kan bellen wanneer het nodig is en die gewoon rustig met je meekijkt en uitlegt hoe dingen werken. Daarnaast kaarten de respondenten aan dat ze merken dat er weinig tijd is om nieuwe medewerkers goed in te werken. “Dan merk je dat iedereen toch eigenlijk heel druk is en dat niemand echt de tijd

heeft om het, en dat is geen onwil, maar gewoon om je echt heel goed op te leiden of mee te nemen.”, aldus respondent 15. Als laatste benoemden vijf respondenten dat er geen sprake was van een zachte landing, wat ertoe heeft geleid dat ze een negatieve inwerkperiode hadden. “Dan ben je binnen in de organisatie en dan word je losgelaten en dan wordt er maar verwacht dat je dingen kunt. Dan denken ze toch gewoon niet na over hoe iemand moet landen in een organisatie?”, zo verklaarde respondent 5.

Het volgende onderwerp dat werd aangekaart, waren de ontwikkelingsmogelijkheden en dan specifiek het gebrek aan doorgroeimogelijkheden. Vijf respondenten benoemden dit. “Ook wel denk ik dat mensen zich verder willen ontwikkelen en ze er niet altijd binnen onze gemeente de ruimte voor hebben om door te groeien of om verder te kunnen.”, zo zei respondent 19. De respondenten gaven aan dat dit komt doordat het een kleinere gemeente is, waardoor er simpelweg minder hogere functies en er daardoor weinig vacatures zijn.

Daarnaast waren er elf respondenten die aankaarten dat medewerkers de organisatie wellicht verlaten door de slechte compensatie. Zo is het salaris in deze gemeente lager dan in de buurgemeentes (doordat ze kleiner zijn) en is er in het bedrijfsleven meer geld te verdienen. Respondent 15 benoemde: “Dat kan bijvoorbeeld zijn, zeker in deze tijd, dat je ergens anders gewoon meer kan verdienen.”.

Verder werd aangekaart dat de werkdruk er ook voor kan zorgen dat medewerkers de organisatie verlaten. Elf respondenten gaven dit aan. “Ik heb dat wel dus zien gebeuren bij collega's die door de overload weg zijn gegaan. Die vertellen ook niet een fijn verhaal over jouw organisatie, dus word je ook niet echt een aantrekkelijke werkgever van.”, aldus respondent 14. Vijf respondenten gaven aan dat de hoge werkdruk ontstaat doordat er te weinig personeel is, waardoor medewerkers meer taken krijgen dan ze in feite aankunnen. Respondent 10 verklaarde: “Het werk moet worden uitgevoerd door eigenlijk minder krachten dan de gemeente kan aannemen.”. Respondent 8 benoemde: “Ik kan me voorstellen als je onder constante druk staat en er komt niks nieuws bij en er is ook geen verwachting dat er nieuw personeel bijkomt, want ja, iedereen zit in hetzelfde vijvertje te vissen natuurlijk, zeker bij gemeentes.” “Dan ga je misschien op een gegeven moment denken, ja, heb ik daar nog zin in om zo hard te werken? En er komt geen verandering. Dat mensen dan zeggen, ja ik stop ermee.”.

Het laatste onderwerp dat werd aangekaart, is het feit dat medewerkers gewoonweg op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging. Zeven respondenten benoemden dit. “Bij ons is er ook wel iemand weggegaan, maar ja, die was gewoon na een aantal jaar toe aan een nieuwe uitdaging.”, zo zei respondent 1. De respondenten gaven ook aan dat dit juist goed is en dat het een natuurlijk onderdeel is van je werk. “Positief gedreven wisseling van werk. Volgens mij kunnen we dat alleen maar

toejuichen, want anders ga je juist iemand houden die eigenlijk helemaal niet hier wil blijven.”, aldus respondent 14.

Tabel 15 presenteert een overzicht met betrekking tot de antwoorden van de respondenten omtrent determinanten die volgens hen bijdragen aan het vertrek van medewerkers bij de gemeente X.

Tabel 15. **Determinanten die leiden tot het vertrek van medewerkers**

+ = positief antwoord & - = negatief antwoord waar verbetering mogelijk

| Code | Subcode | Sub-subcode |
|---|---|--|
| - Beperkte stabiliteit en continuïteit in het personeelsbestand | | |
| - Leidinggevende | - Ongehoord/ongezien voelen - Gebrek aan sturing - Hoge werkdruk onder de leidinggevendens | - Gebrek aan (inhoudelijke) betrokkenheid - Werkdruk moet verlaagd worden |
| - Negatieve teamdynamiek | | |
| - Negatieve inwerkperiode | - Gebrek aan begeleiding - Weinig tijd om nieuwe medewerkers in te werken - Geen zachte landing | - Goede begeleiding krijgen |
| - Ontwikkelingsmogelijkheden | - Gebrek aan doorgroeimogelijkheden | |
| - Slechte compensatie | | |
| - Hoge werkdruk | - Te weinig personeel | |
| - Behoefte aan een nieuwe uitdaging | | |

5.4 Sub conclusie

In dit hoofdstuk zijn de percepties van medewerkers omtrent medewerker retentie, de *organisational commitment* en *turnover* behandeld aan de hand van de verzamelde empirische gegevens uit de

semigestructureerde interviews. Hierbij zijn per concept verschillende determinanten belicht die volgens de medewerkers van de gemeente X erop van invloed zijn. In dit hoofdstuk zijn alleen de determinanten meegenomen die door minimaal vier respondenten zijn benoemd. De volledige codeboom met alle onderwerpen en determinanten die erop van invloed zijn, is te vinden in Bijlage 5. Het volgende hoofdstuk richt zich op het analyseren van de data uit het empirische onderzoek op basis van de gegevens en inzichten uit de wetenschappelijke literatuurstudie.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk komt er een koppeling tussen de literatuur, de empirie en het huidige beleid/de huidige gegevens van de gemeente X. Er wordt hierbij allereerst gefocust op het concept medewerker retentie. Vervolgens wordt de *organisational commitment* behandeld en als laatste de *turnover*.

6.1 Verbinding tussen literatuur en medewerkerspercepties omtrent medewerker retentie

Wanneer terug wordt gekeken naar zowel de literatuurstudie als de empirische studie over medewerker retentie, zijn er veel verschillende determinanten naar voren gekomen. Deze determinanten zijn weergegeven in tabel 4 en 13. In deze paragraaf worden de (gedeeltelijke) overeenkomsten en de verschillen tussen deze determinanten besproken. Uit de tabellen wordt namelijk duidelijk dat, hoewel er overeenkomsten zijn tussen de literatuur en de empirie, er ook duidelijke verschillen kunnen worden vastgesteld. Deze bevindingen zijn weergegeven in tabel 16.

Tabel 16. Verbinding tussen literatuur en medewerkerspercepties omtrent medewerker retentie

| Overeenkomsten | Gedeeltelijke overeenkomsten | Alleen in de literatuurstudie | Alleen in de empirische studie |
|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--|
| Werk-privé balans | Arbeidsvoorwaarden en compensatie | De werkomgeving | Wonen in de gemeente |
| Leiderschap | Autonomie en mate van zeggenschap | Baanveiligheid | Investeren in een medewerker |
| Ontwikkelingsmogelijkheden | | | Inwerken |
| Communicatie | | | Uitdragen waar de organisatie voor staat |
| Erkenning en beloning | | | |
| Teamdynamiek/sociale steun | | | |

Allereerst de determinanten waarbij de literatuur en de empirie op elkaar aansluiten. Meerdere respondenten hebben aangegeven dat ze een goede werk-privé balans hebben, wat eraan bijdraagt dat ze blijven werken bij de gemeente X. Dit komt doordat ze flexibel zijn in het indelen van hun werkuren en de mogelijkheid om thuis of op kantoor te werken. Hetzelfde blijkt uit de literatuur, waarbij

wordt benoemd dat een goede werk-privé balans eraan bijdraagt dat medewerkers blijven werken bij een organisatie (Das, 2013). Een andere overeenkomende determinant is leiderschap, waarbij zowel de literatuur als de empirie aangeven dat de relatie met de leidinggevende van invloed is op hoe medewerkers naar de organisatie kijken. Een positieve relatie resulteert in meer tevredenheid, waardoor medewerkers geneigd zijn om bij de organisatie te blijven. Dit wordt bevestigd door de empirische bevindingen, waar medewerkers aangeven dat een goede relatie met hun leidinggevende eraan bijdraagt dat ze er blijven werken. Dit kan volgens de respondenten met name worden bereikt doordat de leidinggevende belangstelling in ze heeft, waardoor zij zich gehoord voelen. Verder worden in de literatuur en in de empirie ontwikkelingsmogelijkheden genoemd als een belangrijke determinant. Zowel de mogelijkheden voor carrièreontwikkeling als trainingen en opleidingen spelen hierbij een rol. Doordat er veel mogelijkheden zijn tot doorstromen en het volgen van een opleiding of training, zijn medewerkers meer geneigd om bij de gemeente X te blijven werken. Dit wordt ook ondersteund door de resultaten van de cultuurscan, waaruit blijkt dat er veel ruimte is voor ontwikkeling, maar dat het management meer moet sturen op dit gebied (Behavior Change Group, 2022). Enkele respondenten hebben dit ook benadrukt (Bijlage 5). Echter, volgens de respondenten zijn de doorgroeimogelijkheden wel beperkt. Dit kan volgens hen wel een reden zijn om de organisatie te verlaten³. Een andere overeenkomstige determinant is communicatie. Uit de literatuur blijkt dat effectieve communicatie ervoor zorgt dat er een omgeving van openheid en vertrouwen wordt gecreëerd, waardoor medewerkers bij een organisatie blijven werken (Das, 2013). Uit de interviews blijkt ook dat communicatie als belangrijk wordt geacht, doordat medewerkers zo geïnteresseerd blijven in hun baan. De respondenten benadrukken wel dat er ruimte is voor verbetering met betrekking tot de frequentie en effectiviteit van de gesprekken. Daarnaast komt de determinant erkenning en beloning overeen. Volgens Das wordt erkenning en beloning geuit in de vorm van complimenten en bonussen, waardoor medewerkers het gevoel krijgen gewaardeerd te worden in een organisatie. Dit wordt bevestigd door de empirie, waaruit blijkt dat medewerkers vooral waardering ervaren door bijvoorbeeld complimenten. Het draait voor hen niet zozeer om materiële beloningen, zoals bonussen, maar om de erkenning vanuit leidinggevendenden, collega's of de directie. De laatste determinant die overeenkomt is de teamdynamiek/ sociale steun. Ondanks dat de determinanten anders worden aangekaart, verwijzen ze naar hetzelfde. Kossivi en anderen (2016) stellen dat sociale steun verwijst naar de mate waarin iemand tevreden is met de relatie die hij of zijn met collega's heeft. Een goede relatie draagt bij aan het behoud van medewerkers in een organisatie. Dit wordt bevestigd door de empirie, waarbij meerdere medewerkers aangaven dat een goede teamdynamiek van groot belang is. Ze benadrukten met name

³ Er wordt verder ingegaan op beperkte doorgroeimogelijkheden als reden om de gemeente X te verlaten bij het kopje 6.3 'Koppeling tussen literatuur en empirie met betrekking tot turnover'.

het contact met collega's en het hebben van een hecht team. Beide determinanten draaien om de relaties van medewerkers met hun collega's en laten zien dat sterke en goede relaties ervoor zorgen dat medewerkers blijven werken bij een organisatie.

Vervolgens de determinanten waarbij de literatuur en de empirie gedeeltelijk overeenkomen. Allereerst de arbeidsvoorwaarden en compensatie. Uit de literatuur blijkt dat compensatie, ofwel het salaris, ervoor zorgt dat medewerkers bij een organisatie blijven werken (Das, 2013). In de empirie wordt dit bevestigd, maar de respondenten benoemden niet alleen het salaris maar ook de arbeidsvoorwaarden als geheel. Het salaris is dus een onderdeel van de arbeidsvoorwaarden, wat er samen voor zorgt dat medewerkers blijven werken bij de gemeente X. De volgende determinanten die gedeeltelijk overeenkomen zijn de autonomie en de mate van zeggenschap. In de literatuur wordt gesproken over participatie in besluitvorming, autonomie en medewerkersstelsel, wat samen de mate van zeggenschap vormt (Kossivi et al., 2016; Das, 2013; Singh, 2019). Uit de empirie blijkt echter dat participatie in besluitvorming en medewerkersstelsel niet expliciet benoemd zijn, maar autonomie wel. Dit suggereert dat met name autonomie een belangrijke determinant is die ervoor zorgt dat medewerkers blijven werken bij een organisatie. Het is echter opvallend dat meerdere respondenten aangaven dat ze momenteel te veel autonomie ervaren, doordat ze sturing missen. Dit suggereert dat te veel autonomie ook niet wenselijk is.

Bovendien zijn er determinanten die wel worden genoemd in de literatuur, maar niet in de empirie, en vice versa. De literatuur benoemt de werkomgeving en baanveiligheid, terwijl de respondenten deze determinanten niet noemen (Das, 2013; Kossivi et al., 2016). Dit kan worden verklaard doordat de respondenten de werkomgeving en baanveiligheid als vanzelfsprekend beschouwen. Ambtenaren worden niet zomaar ontslagen, tenzij er geldige redenen zijn zoals reorganisatie, disfunctioneren of arbeidsongeschiktheid (De Nationale Adviesbalie, 2019). Wat betreft de werkomgeving werken alle medewerkers in een flexibele omgeving waarbij ze geen vaste bureaus hebben. Telkens wanneer ze aan het werk gaan, moeten ze een plek reserveren, die kan variëren van een afgesloten ruimte voor bijvoorbeeld vergaderingen tot een open ruimte waar ze naast collega's kunnen werken. Bovendien zijn de bureaus en stoelen verstelbaar.

Als laatste de determinanten die alleen voorkwamen in de empirische studie. Zo gaven meerdere respondenten aan dat er ruimte is voor verbetering op het gebied van inwerken, investeren in medewerkers en het uitdragen waar de organisatie voor staat, om medewerkers te behouden bij een organisatie. Bovendien draagt het wonen in de gemeente volgens de respondenten bij aan het blijven werken bij de gemeente X. Het kan komen dat de literatuur en de empirie verschillen, doordat dit onderzoek in een specifieke context is uitgevoerd. Zo is dit onderzoek bij een specifieke gemeente uitgevoerd en heeft de literatuurstudie niet alleen betrekking op overheidsinstanties, maar ook op het

bedrijfsleven. Verder is het mogelijk dat dit onderzoek nieuwe inzichten heeft opgedaan die nog niet volledig zijn onderzocht in de bestaande literatuur of dat de eerdere studies beperkt waren, omdat het niet mogelijk is om alle belangrijke determinanten voor iedere organisatie te behandelen.

6.2 Verbinding tussen literatuur en empirie betreft de *organisational commitment*

Terugkijkend op de literatuurstudie en de empirische studie omtrent de *organisational commitment*, zijn er wederom diverse determinanten geïdentificeerd. Deze determinanten zijn opgenomen in tabel 8 en 14. In deze paragraaf worden de overeenkomsten en verschillen besproken tussen de literatuur en de empirie met betrekking tot dit concept. De bevindingen hiervan zijn weergegeven in tabel 17. Wat opvalt wanneer er wordt gekeken naar de overlap tussen de literatuurstudie en de empirische studie, is dat deze voornamelijk ontbreekt. De enige determinant die (gedeeltelijk) overeenkomt, is de organisatiecultuur. Dit verschil kan te wijten zijn aan het gebruik van andere onderzoeksvragen in de literatuurstudies of doordat er in deze studie nieuwe inzichten zijn verkregen. Bovendien kan het verschil worden verklaard doordat medewerkers mogelijk wel een hogere *organisational commitment* ervaren door determinanten die in de literatuurstudie zijn geïdentificeerd, maar dat ze zich er wellicht minder bewust van zijn dan aan de determinanten die in de empirische studie naar voren zijn gekomen.

Tabel 17. Verbinding tussen literatuur en empirie betreft de *organisational commitment*

| Overeenkomsten | Gedeeltelijke overeenkomsten | Alleen in de literatuurstudie | Alleen in de empirische studie |
|----------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | Organisatiecultuur | Autonomie | Betrokkenheid bij de inwoners |
| | | Ontwikkelingsmogelijkheden | Betrokkenheid bij het team |
| | | Ondersteuning vanuit de organisatie | Maatschappelijke betrokkenheid |
| | | Leiderschap | Wonen in de gemeente |
| | | Mentorschap | Proactieve betrokkenheid |
| | | Werk-privé balans | Betrokkenheid vanuit de werkrelatie |
| | | Rol ambiguïteit | Contact met andere teams |
| | | Baanzekerheid | |
| | | Erkenning en beloning | |
| | | Feedback | |

Uit de literatuur blijkt dat de organisatiecultuur de *organisational commitment* van medewerkers kan vergroten, doordat het de waarden en normen van een organisatie weerspiegelt en daarmee ook een gevoel van gemeenschappelijkheid bevordert (Gallup, 2017). De respondenten gaven in de interviews aan dat ze de cultuur vooral prettig vonden vanwege de familiere sfeer en de collega's. Dit werd ook bevestigd door de cultuurscan (Behavior Change Group, 2022). Dit wijkt dus af van de literatuur, waaruit bleek dat de cultuur als positief wordt ervaren doordat het de waarden en normen van een organisatie weerspiegelt. De organisatiecultuur speelt dus een belangrijke rol bij het beïnvloeden van de betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie. Echter, de manier waarop de cultuur als positief wordt ervaren, verschilt tussen de literatuur en de empirische bevindingen.

Uit de andere determinanten die door de respondenten werden genoemd, blijkt hetzelfde patroon. Hun betrokkenheid bij de organisatie wordt voornamelijk beïnvloed door de mensen die er werken of doordat ze goed willen doen voor de mensen in de gemeente (de inwoners). Of het nu gaat om de betrokkenheid bij de inwoners, bij het eigen team, het contact tussen andere teams of hun maatschappelijke betrokkenheid; het draait allemaal om de interactie met mensen. Dit staat in contrast met de literatuur, waarin niet specifiek wordt ingegaan op de rol van interpersoonlijk contact bij het bevorderen van de *organisational commitment*. Verder bleek uit de cultuurscan dat er nog veel ruimte is voor verbetering wat betreft het contact tussen teams (Behavior Change Group, 2022). Dit werd ook door de respondenten benadrukt. Ondanks het feit dat er al meerdere dingen worden georganiseerd om het contact tussen teams te bevorderen, gaven ze aan dat hier nog winst in te behalen valt. Dit kan door mee te lopen met andere teams, meer gezamenlijke activiteiten te doen en een overstijgende middag tussen teams. De respondenten gaven verder aan dat het wonen in de gemeente, hun proactieve betrokkenheid en de betrokkenheid vanuit de werkrelatie determinanten zijn die bijdragen aan hun betrokkenheid bij de organisatie. Deze determinanten sluiten niet direct aan bij de betrokkenheid door interactie met mensen, maar komen ook niet overeen met de determinanten die in de literatuur worden genoemd. Zo ontstaat de betrokkenheid door het wonen in de gemeente doordat de medewerkers het werk verrichten voor hun eigen omgeving, waardoor het leuker wordt om te doen. De betrokkenheid vanuit de werkrelatie komt voort uit het feit dat zij hun werk verrichten vanuit de gemeente en dat ze zich daardoor betrokken voelen bij de gemeente zelf. De proactieve betrokkenheid ontstaat doordat medewerkers graag meer willen doen dan alleen hun eigen werk.

6.3 Koppeling tussen literatuur en empirie met betrekking tot *turnover*

Bij het onderzoeken van zowel de literatuurstudie als de empirische studie met betrekking tot *turnover*, zijn er verschillende determinanten naar voren gekomen. Deze zijn weergegeven in tabel 12 en 15. In deze paragraaf worden de (gedeeltelijke) overeenkomsten en de verschillen tussen deze tabellen

besproken. Hieruit is namelijk duidelijk geworden dat er naast (gedeeltelijke) overeenkomsten ook duidelijke verschillen bestaan tussen de literatuur en de empirie. Deze bevindingen zijn weergegeven in tabel 18.

Tabel 18. Koppeling tussen literatuur en empirie met betrekking tot *turnover*

| Overeenkomsten | Gedeeltelijke overeenkomsten | Alleen in de literatuurstudie | Alleen in de empirische studie |
|----------------------------|---|------------------------------------|---|
| Hoge werkdruk | Gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden & beperkte doorgroeimogelijkheden | Negatieve organisatiecultuur | Beperkte stabiliteit en continuïteit in het personeelsbestand |
| Slechte compensatie | Gebrek aan steun & negatieve teamdynamiek | Gebrek aan erkenning en waardering | Negatieve inwerkervaringen |
| Slechte leidinggevendenden | | Slechte werk-privé balans | Behoeftte aan nieuwe uitdagingen |
| | | Gebrek aan autonomie | |
| | | Slechte communicatie | |
| | | Gebrek aan feedback | |
| | | Ongunstige werkomstandigheden | |

Allereerst de determinanten die volledig overeenkomen. Uit de literatuur blijkt dat een hoge werkdruk kan leiden tot vertrek van medewerkers, omdat zij veel stress ervaren (Holliday, 2021). Dit werd ook bevestigd door de empirische bevindingen, waaruit bleek dat medewerkers de organisatie verlaten wanneer ze te maken hebben met een hoge werkdruk en geen verwachting hebben dat er vermindering zal komen. Verder wordt een slechte compensatie benoemd als determinant die kan leiden tot iemands vertrek. Als een medewerker een laag inkomen heeft, kan dit ervoor zorgen dat deze medewerker de organisatie verlaat. Dit benoemden de respondenten eveneens. Ze gaven echter aan dat er weinig mogelijkheden zijn om dit te veranderen, gezien de relatief kleine omvang van de gemeente en de landelijk vastgestelde salarissen. Ten slotte bleek uit de literatuur dat een slechte leidinggevende tot het vertrek van medewerkers kan leiden. Dit gebeurt wanneer een leidinggevende een medewerker niet bij de organisatie betreft of wanneer zij de medewerker niet waarderen. Uit de empirische bevindingen bleek hetzelfde. De respondenten gaven aan dat een slechte leidinggevende de

medewerkers ongehoord en ongezien laat voelen (gebrek aan waardering) en dat er een gebrek aan sturing is vanuit de leidinggevende, wat ervoor kan zorgen dat medewerkers de gemeente verlaten. Ze benoemden hierbij echter wel dat de leidinggevenden druk zijn, waardoor mogelijk (mede) dit gebrek aan (inhoudelijke) betrokkenheid ontstaat. Ze zouden deze werkdruk graag verlaagd zien, zodat er weer meer tijd vrijkomt voor het team.

De volgende determinanten vertonen gedeeltelijke overeenkomsten. Volgens de literatuur kan een gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden ertoe leiden dat medewerkers de organisatie verlaten, omdat ze de ambitie hebben om zich verder te ontwikkelen (Zhang, 2016). Deze ontwikkelingsmogelijkheden bestaan uit opleidingen, trainingen, doorgroeien en doorstromen. Wanneer naar de empirie wordt gekeken, blijkt dat er wel voldoende mogelijkheden zijn voor opleidingen en trainingen, maar dat er soms beperkte doorgroeimogelijkheden zijn, waardoor medewerkers alsnog de organisatie verlaten. Verder vertonen het gebrek aan steun en negatieve teamdynamiek enige overeenkomst. Volgens de literatuur geven medewerkers de voorkeur aan ondersteuning van collega's of leidinggevenden om zich goed te voelen op hun werkplek (Astuti & Helmi, 2021). Dit komt grotendeels overeen met de empirische bevindingen, waarin wordt benadrukt dat een negatieve teamdynamiek, bijvoorbeeld door gebrek aan een klik met collega's, kan leiden tot vertrek. Hierbij ligt de nadruk echter specifiek op collega's en niet op leidinggevenden. De leidinggevenden worden bij de dynamiek apart en minder vaak benoemd (zie Bijlage 5).

Daarnaast zijn er ook een aantal determinanten die niet bij de empirie van *turnover* zijn benoemd, maar wel in de literatuur. Bij een aantal van deze determinanten komt dat, doordat ze al benoemd zijn bij medewerker retentie of *organisational commitment*. Zoals bij de negatieve organisatiecultuur, deze is al benoemd bij *organisational commitment* en dan juist op een positieve manier, ondanks dat er verbetering mogelijk is. Bovendien zijn gebrek aan erkenning en waardering, een slechte werk-privé balans en een gebrek aan autonomie ook al op een positieve manier genoemd in relatie tot medewerker retentie. Dit zijn dus determinanten die bijdragen aan het behoud van medewerkers binnen de gemeente. Verder wordt slechte communicatie genoemd in de literatuur, maar niet in de empirie. Dit komt doordat er niet genoeg respondenten waren die dit hebben benoemd, waardoor het niet in het empirische hoofdstuk terecht is gekomen. Bovendien zijn gebrek aan feedback en ongunstige werkomstandigheden helemaal niet benoemd. Dit kan komen doordat deze determinanten binnen de organisatie minder van belang zijn, of doordat ze geen hoofdoorzaken zijn die leiden tot het vertrek van medewerkers.

Er zijn echter ook een aantal determinanten die de respondenten hebben benoemd die niet in de literatuur naar voren zijn gekomen; beperkte stabiliteit en continuïteit in het personeelsbestand, negatieve inwerkervaringen en behoefte aan nieuwe uitdagingen. Wat echter opvalt, is dat in de

literatuur het belang van inwerkervaringen niet expliciet wordt benadrukt, terwijl de respondenten het als belangrijk beschouwen. Ze gaven aan dat negatieve inwerkervaringen kunnen leiden tot het vertrek van medewerkers, terwijl positieve inwerkervaringen juist bijdragen aan het behoud van personeel. Hierbij benoemden ze het belang van goede begeleiding en een zachte landing. Daarnaast noemden de respondenten de beperkte stabiliteit en continuïteit in het personeelsbestand. Dit kan mogelijk worden verklaard door de hoge uitstroom of door het feit dat gemeenten vaak gebruikmaken van inhuurkrachten waarbij de medewerkers maar een contract hebben voor een bepaalde tijd. Dit is met name het geval in vergelijking met bedrijven in de private sector. Aangezien de literatuur niet specifiek gericht is op gemeenten in Nederland, kan dit een mogelijke reden zijn waarom deze factor daar niet wordt genoemd. Ten slotte werd de behoefte aan nieuwe uitdagingen niet besproken in de literatuur. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat het als een natuurlijk verloop van iemands loopbaan wordt beschouwd en dat het daardoor geen specifieke determinant is die leidt tot het vertrek van medewerkers.

6.4 Tussentijdse conclusie

In dit hoofdstuk is er een verbinding gelegd tussen de literatuurstudie, de empirische studie en het huidige beleid van de gemeente X. Dit is gedaan met betrekking tot de drie centrale concepten van dit onderzoek: medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover*. Op basis van deze analyse zijn er (gedeeltelijke) overeenkomsten en verschillen vastgesteld tussen de literatuur en de empirische bevindingen. Deze analyse zal worden gebruikt om in hoofdstuk 7 een conclusie te trekken.

7. Conclusie

In dit onderzoek is getracht in kaart te brengen wat inzichten zijn uit wetenschappelijke literatuur omtrent medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover* en om door middel van deze literatuur inzichtelijk te maken hoe organisaties hun vroegtijdige uitstroom van personeel kunnen verminderen. Dit is gedaan door middel van een casestudy: de gemeente X. De eerste drie deelvragen hebben betrekking op inzichten die verkregen zijn in de literatuurstudie en de laatste drie deelvragen op de percepties van medewerkers van de gemeente X rondom de drie concepten.

7.1 Eerste deelvraag: wetenschappelijk literatuur omtrent medewerker retentie

De eerste deelvraag luidt als volgt: Welke inzichten bieden wetenschappelijke onderzoeken op het gebied van medewerker retentie? In hoofdstuk 4 is antwoord gegeven op deze vraag, met de bevindingen ervan in tabel 4. Zo bleek uit de literatuurstudie dat er verschillende determinanten zijn die van invloed zijn op het behouden van medewerkers bij een organisatie, zoals leiderschap en de werk-privé balans. Wanneer hier op de juiste manier op wordt ingespeeld, levert dit meerdere voordelen op. Hieronder vallen het besparen van geld en een verhoogde productiviteit.

7.2 Tweede deelvraag: inzichten uit de literatuur rondom *organisational commitment*

De tweede deelvraag was: Hoe kunnen organisaties volgens wetenschappelijke inzichten de *organisational commitment* van medewerkers beïnvloeden? Uit de literatuurstudie is naar voren gekomen dat organisaties hierbij de *organisational commitment* van medewerkers moeten verhogen, willen ze ervoor zorgen dat ze bij de organisatie blijven werken. Deze medewerkers zijn namelijk meer betrokken bij de organisatie. Om dit te bereiken kan een organisatie op verschillende determinanten inspelen. Deze zijn weergegeven in tabel 8. Als adequaat op deze determinanten wordt ingespeeld, kunnen verscheidene voordelen behaald worden. Zo verlaten medewerkers met een hoge *organisational commitment* de organisatie minder snel, wordt het ziekteverzuim minder en wordt de productiviteit hoger.

7.3 Derde deelvraag: kennis uit de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot *turnover*

De beantwoording van de derde deelvraag: Welke kennis verschaft de wetenschappelijke literatuur over het concept *turnover* in organisaties? In hoofdstuk 4 is naar voren gekomen dat *turnover* twee verschillende vormen kent: vrijwillige en onvrijwillige *turnover*. Bij vrijwillige *turnover* is het de keuze van een medewerker om de organisatie te verlaten en bij onvrijwillige *turnover* is het de keuze van de

organisatie dat een medewerker de organisatie moet verlaten. In dit onderzoek is de focus gelegd op vrijwillige *turnover*, omdat een organisatie dit zoveel mogelijk wil tegengaan in verband met de meer negatieve gevolgen die het met zich meebrengt in vergelijking met onvrijwillige *turnover*. Er zijn een aantal oorzaken van vrijwillige *turnover*. Om dit tegen te gaan is het belangrijk voor een organisatie om zich te focussen op deze oorzaken: hoge werkdruk, slechte compensatie, negatieve organisatiecultuur, gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden, slechte leidinggevenden, slechte communicatie, gebrek aan feedback, gebrek aan erkenning en waardering, slechte werk-privé balans, ongunstige werkomstandigheden, gebrek aan autonomie en gebrek aan steun.

7.4 Vierde deelvraag: percepties van medewerkers rondom medewerker retentie

De vierde deelvraag van dit onderzoek was: Wat zijn de percepties van medewerkers binnen de gemeente X rondom determinanten die medewerker retentie beïnvloeden? In hoofdstuk 5 is antwoord gegeven op deze vraag. Zo staan de bevindingen hiervan in tabel 13. Hierin werd duidelijk dat er verschillende determinanten zijn die het werken bij de gemeente positief beïnvloeden, maar dat er bij een aantal van deze determinanten nog ruimte is voor verbetering. Zo gaven de respondenten aan dat het salaris kan worden verbeterd, dat er behoefte is aan meer sturing, dat er meer gesprekken vanuit de leidinggevende gevoerd moeten worden met de medewerkers, dat er behoefte is aan een betere inwerkperiode en dat het van belang is dat medewerkers bekend raken met de gemeente door bijvoorbeeld een cursus.

7.5 Vijfde deelvraag: waarnemingen van medewerkers omtrent hun *organisational commitment*

De vijfde deelvraag luidt als volgt: Welke waarnemingen hebben medewerkers van de gemeente X met betrekking op determinanten die hun *organisational commitment* beïnvloeden? Het antwoord op deze vraag is te vinden in hoofdstuk 5 in tabel 14. Wat met name opvalt is dat medewerkers aangaven dat betrokkenheid bij de inwoners, betrokkenheid bij het team, maatschappelijke betrokkenheid, wonen in de gemeente, proactieve betrokkenheid en betrokkenheid vanuit de werkrelatie allemaal determinanten zijn die bijdragen aan hun algehele betrokkenheid bij de gemeente X. Wat betreft de organisatiecultuur, bleek dat sommige medewerkers deze beschouwen als een familiecultuur, terwijl anderen vinden dat er nog verbeteringen mogelijk zijn op dit gebied. Daarnaast gaven medewerkers aan dat contact met andere teams erg belangrijk is en hoewel hier al aandacht aan wordt besteed, is er nog ruimte voor verbetering. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door gezamenlijke activiteiten, een overstijgende middag tussen teams en door mee te lopen met andere teams. Bovendien verwachten de respondenten dat een nieuw gemeentehuis gaat bijdragen aan het bevorderen van het

contact tussen teams, wat volgens hen op den duur een positief effect gaat hebben op de betrokkenheid van medewerkers.

7.6 Zesde deelvraag: perspectieven van medewerkers met betrekking tot oorzaken van *turnover*

De beantwoording van de zesde deelvraag: Hoe beoordelen medewerkers van de gemeente X oorzaken omtrent *turnover* binnen hun werk? De respondenten gaven in de interviews aan dat beperkte stabiliteit en continuïteit in het personeelsbestand, slechte leidinggevenden, negatieve inwerkervaringen, negatieve teamdynamiek, beperkte doorgroeimogelijkheden, slechte compensatie, hoge werkdruk en behoefte aan nieuwe uitdagingen allemaal determinanten zijn die bijdragen aan het vroegtijdige vertrek van medewerkers bij de gemeente X. De respondenten merkten op dat sommige van deze determinanten moeilijk te veranderen zijn, mede omdat de gemeente relatief klein is (met betrekking tot beperkte doorgroeimogelijkheden en een slechtere compensatie) en doordat het gezond en begrijpelijk is wanneer medewerkers op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen. Er zijn echter wel een aantal determinanten waar volgens de respondenten veel winst in te behalen valt. De respondenten gaven aan dat ze zich ongehoord/ongezien voelen, dat er gebrek aan tijd en sturing is en dat er weinig inhoudelijk betrokkenheid is vanuit de leidinggevenden. Dit wordt mogelijk (mede) veroorzaakt door de hoge werkdruk onder de leidinggevenden. Daarnaast benoemden de respondenten dat de inwerkperiode verbeterd dient te worden door meer begeleiding, meer tijd voor het inwerken en een zachtere landing. Als laatste kaarten de respondenten aan dat de werkdruk onder de medewerkers verlaagd moet worden door meer (vast) personeel aan te nemen.

7.7 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek was: Welke inzichten levert wetenschappelijke literatuur over medewerker retentie, *organisational commitment* en *turnover* op, die behulpzaam kunnen zijn bij de gemeente X om vroegtijdige uitstroom van personeel te verminderen? Wanneer naar de resultaten wordt gekeken, blijkt dat verschillende determinanten die medewerkers bij de gemeente X motiveren om er te blijven werken, ook dezelfde determinanten zijn die ervoor zorgen dat medewerkers vertrekken. Dit geldt voor leidinggevenden, inwerkervaringen, salaris, teamdynamiek en ontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer de ervaringen met deze vijf determinanten positief zijn, draagt dit eraan bij dat medewerkers blijven werken bij de gemeente. Wanneer deze ervaringen echter negatief zijn, leidt dit juist eerder tot het vertrek van medewerkers. Hetzelfde blijkt uit de literatuur, waardoor het voor de gemeente X van belang is om op de juiste manier in te spelen op deze vijf determinanten, zodat de medewerkers beter behouden blijven in plaats van dat ze vertrekken.

Bovendien is het opvallend dat het inwerken een determinant is die in de empirie naar voren komt, maar niet wordt genoemd in de literatuur, en dat het volgens de respondenten zowel van invloed is op medewerker retentie als op *turnover*. Respondenten gaven aan dat het inwerkproces voornamelijk negatieve ervaringen met zich meebrengt. Wanneer hier verbeteringen worden doorgevoerd, kan dit volgens hen juist bijdragen aan het behoud van medewerkers. Hoewel dit aspect niet in de literatuur wordt behandeld, blijkt het voor de respondenten van groot belang te zijn.

Daarnaast bleek dat er enkele determinanten zijn waar medewerkers over het algemeen positief over waren. Zo wordt de organisatiecultuur benoemd als een familiere cultuur waar echter nog wel wat winst in te behalen valt. Verder gaven meerdere respondenten aan dat ze veel autonomie ervaren, wat hen motiveert om bij de gemeente X te blijven werken. Ze benadrukken echter wel dat er ruimte is voor verbetering door meer sturing te geven. Deze twee determinanten hebben volgens de medewerkers verbeterpunten, maar leiden niet expliciet tot (vroegtijdig) vertrek. Verder worden erkenning en beloning (in de vorm van waardering) en de werk-privé balans alleen positief benoemd. Deze determinanten dragen dus uitsluitend bij aan het behoud van het personeel. In de literatuur werd gevonden dat deze vier determinanten ook negatief ervaren kunnen worden, wat juist leidt tot het vertrek van medewerkers. Dit lijkt daarentegen niet het geval te zijn in de casestudy.

Verder zijn er redelijke overeenkomsten tussen de literatuur en de empirie met betrekking tot de determinanten van medewerker retentie en *turnover*, zoals te zien in tabel 16 en 18. Echter, als het gaat om de *organisational commitment* is er slechts één overeenkomstige determinant, namelijk de organisatiecultuur. Zoals weergegeven in tabel 17. De respondenten gaven met name aan dat ze betrokken worden bij de organisatie door de mensen die er werken en de mensen waar ze voor werken (de inwoners). Bij het vragen naar verbeterpunten benadrukten ze vooral de behoefte aan meer onderling contact tussen teams. Hoewel de literatuur andere determinanten noemt die van invloed zijn op betrokkenheid bij een organisatie, blijkt in dit geval uit de empirie dat medewerkers betrokken worden door de sociale verbondenheid die ze ervaren.

Bovendien zijn er determinanten die in de literatuur omtrent medewerker retentie en *turnover* wel werden benoemd, maar die niet naar voren kwamen in de empirische gegevens. Deze bevindingen zijn wederom te vinden in tabel 16 en 18. Hoewel deze determinanten als belangrijk worden beschouwd in de literatuur, benoemden de respondenten ze niet. Dit suggereert dat deze determinanten voor hen niet belangrijk genoeg zijn om bij een organisatie te blijven of te vertrekken. Aan de andere kant werden sommige determinanten wel door de respondenten genoemd, maar kwamen ze niet naar voren in de literatuurstudie. Dit toont aan dat deze determinanten belangrijk zijn voor de respondenten en dat de gemeente X hierop moet inspelen om vroegtijdig vertrek van medewerkers te verminderen.

De bevindingen van dit onderzoek wijzen op meerdere verbeterpunten bij de gemeente X om de hoge vroegtijdige uitstroom van personeel aan te pakken⁴. Het is van belang dat de gemeente zich richt op deze aandachtspunten om de uitstroom te verminderen. Een gerichte aanpak kan niet alleen de uitstroom van medewerkers terugdringen, maar het leidt mogelijk ook tot besparingen in tijd en geld en een verhoogde productiviteit van medewerkers.

⁴ De verbeterpunten per concept zijn op een overzichtelijke wijze door middel van een - weergegeven in tabel 13, 14 en 15.

8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op het onderzoek. Hierbij worden het onderzoeksproces en de beperkingen van het onderzoek besproken en worden er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

8.1 Reflectie op het onderzoeksproces

In eerste instantie was het plan om interviews af te nemen bij medewerkers van de gemeente X die tussen de 0 en 5 jaar in dienst waren, evenals medewerkers die in dezelfde periode uit dienst waren gegaan. Het oorspronkelijke doel was om 10 interviews af te nemen met zowel medewerkers in dienst als medewerkers die uit dienst waren. Vanwege privacy beperkingen was het echter niet mogelijk om contact op te nemen met recent uit dienst getreden medewerkers. Alleen medewerkers die binnenkort uit dienst zouden gaan, konden worden benaderd. Hierdoor bestond de uiteindelijke verhouding uit 4 medewerkers die uit dienst zouden gaan en 16 medewerkers in dienst. Bij het plannen van de interviews bleek echter dat 3 van de 4 medewerkers die uit dienst zouden gaan, niet meer reageerden. Als gevolg hiervan werden uiteindelijk 19 interviews afgenomen met medewerkers in dienst en slechts 1 interview met een medewerker die uit dienst ging. De laatstgenoemde persoon kon helaas niet worden opgenomen in het empirische hoofdstuk en bij de resultaten, doordat er geen stevige conclusies aan te verbinden waren.

8.2 Beperkingen van het onderzoek

In dit onderzoek zijn er meer vrouwelijke dan mannelijke medewerkers geïnterviewd. In de gemeente X is de verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers 2 op 3, terwijl in dit onderzoek de verhouding 5 op 14 (bijna 1 op 3) was. Deze twee verhoudingen komen niet met elkaar overeen, waardoor deze afwijking mogelijk invloed kan hebben gehad op de resultaten van dit onderzoek en hun representativiteit ten opzichte van de werkelijkheid.

Daarnaast is het belangrijk om op te merken dat de respondenten in dit onderzoek zijn benaderd door een collega van de P&O-afdeling en via KIS, wat heeft geleid tot een overschot aan respondenten en de noodzaak om een selectie te maken. Voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek is ervoor gekozen om de medewerkers te selecteren die als eerste hebben gereageerd. Als andere personen waren geselecteerd, had dit invloed kunnen hebben op de man-vrouwverdeling en op de verzamelde gegevens, wat mogelijk zou hebben geleid tot andere conclusies. Bovendien moet worden opgemerkt dat dit onderzoek niet generaliseerbaar is, aangezien slechts een beperkt aantal mensen is geïnterviewd (19) in vergelijking met het totale aantal vaste medewerkers in de gemeente X (422).

Verder werden de interviews online afgenomen in plaats van face-to-face. Dit werd aanbevolen tijdens de pre-test, omdat medewerkers erg druk zijn en niet verplicht zijn om dagelijks naar kantoor

te gaan. Door online interviews af te nemen, konden ze tijd besparen die anders zou worden besteed aan het reizen tussen hun werkplek en een andere locatie. Het is mogelijk dat andere resultaten naar voren zouden zijn gekomen als de interviews persoonlijk waren afgenomen, omdat mensen vaak meer open en flexibel zijn in een fysieke setting.

Daarnaast is het belangrijk om te benadrukken dat mijn rol als onderzoeker mogelijk invloed heeft gehad op het verzamelen van de gegevens. In dit onderzoek was ik de enige interviewer en verantwoordelijk voor het coderen van de data. Het is denkbaar dat een andere onderzoeker dit op een andere manier had aangepakt, wat mogelijk zou hebben geleid tot verschillende resultaten.

8.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Aansluitend op de beperkingen van dit onderzoek, zijn er ook een aantal suggesties te benoemen voor vervolgonderzoek. Zo is het opmerkelijke verschil tussen medewerkers in dienst en uit dienst een punt van aandacht. Een interessante mogelijkheid voor vervolgonderzoek zou zijn om specifiek te focussen op de medewerkers die de organisatie hebben verlaten. Dit kan waardevolle inzichten bieden in de specifieke redenen en determinanten die leiden tot vroegtijdige uitstroom, en daarmee kunnen ook mogelijke (andere) verbeterpunten worden geïdentificeerd.

Daarnaast is het mogelijk dat er een verschil zit tussen de publieke en private sector. In dit onderzoek lag de focus op de publieke sector, waarbij winstgevendheid niet het belangrijkste doel is. Het kan interessant zijn om dieper in te gaan op de verschillen in determinanten en daarmee ook strategieën die specifiek zijn voor deze beide contexten en hoe deze van invloed kunnen zijn op de (vroegtijdige) uitstroom van personeel.

Als laatste is het interessant om het verschil tussen jongeren en ouderen dieper te onderzoeken. De gemeente X heeft al plannen om onderzoek te doen naar de wensen per levensfase. Verschillende generaties hebben namelijk verschillende werkvoorkeuren en behoeften. Hoewel in het huidige onderzoek naar de leeftijd van respondenten is gevraagd, is dit niet meegenomen bij de resultaten en zijn er geen concrete conclusies aan verbonden (onder andere vanwege de omvang van het onderzoek). Het is echter belangrijk om dit aspect nader te onderzoeken, omdat het inzicht kan bieden in de specifieke ervaringen en percepties van zowel oudere als jongere medewerkers. Door gericht onderzoek te doen naar de behoeften en wensen van verschillende leeftijdsgroepen, kunnen strategieën worden ontwikkeld die beter aansluiten bij hun specifieke behoeften. Dit kan bijdragen aan het verminderen van vroegtijdige uitstroom en het vergroten van de betrokkenheid en retentie van medewerkers binnen de organisatie.

Bibliografie

- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *ResearchGate*. Geraadpleegd op 10 april 2023, van https://www.researchgate.net/publication/331635975_Organizational_Commitment_A_Review_of_the_Conceptual_and_Empirical_Literature_and_a_Research_Agenda
- An, S. (2019). Employee Voluntary and Involuntary Turnover and Organizational Performance: Revisiting the Hypothesis from Classical Public Administration. *International Public Management Journal*, 22(3), 444–469. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1549629>
- Audenaert, M., George, B., & Decramer, A. (2019). How a demanding employment relationship relates to affective commitment in public organizations: A multilevel analysis. *Public Administration*, 97(1), 11–27. <https://doi.org/10.1111/padm.12378>
- Astuti, T., & Helmi, A. F. (2021). Perceived Supervisor support and Turnover Intention: A Meta-Analysis Study. *Buletin Psikologi*, 29(1), 1. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.54366>
- Baarda, D. B., de Goede, M. P. M., & Van der Meer-Middelburg, A. G. E. (2007). *Basisboek interviewen: handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen, Nederland: Wolters-Noordhoff.
- Behavior Change Group. (2022, september). *BEVINDINGEN CULTUURONDERZOEK GEMEENTE X* [Powerpoint-slides]. Nijmegen.
- Berghuis, L. (2022, October 29). *Extreem personeelstekort zorgt voor verschuiving op de arbeidsmarkt: "Medewerkers hebben meer macht."*. RTV Utrecht. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://www.rtvutrecht.nl/nieuws/3473797/extreem-personeelstekort-zorgt-voor-verschuiving-op-de-arbeidsmarkt-medewerkers-hebben-meer-macht>
- Bidisha, L. D. & Mukulesh, B. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14, 8-16.
- Bodjrenou, K., Xu, M., & Bomboma, K. (2019). Antecedents of Organizational Commitment: A Review of Personal and Organizational Factors. *Open Journal of Social Sciences*, 7(5), 276–289. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.75024>
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam, Nederland: Boom uitgevers.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom Lemma.
- Boerstoel, B. (2022, 7 december). *Is de ergste krapte op de arbeidsmarkt nu voorbij?* ad.nl. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://www.ad.nl/werk/is-de-ergste-krapte-op-de-arbeidsmarkt-nu-voorbij~a16292661/#:~:text=Het%20derde%20kwartaal%20van%202022,38%20procent%20in%20drie%20maanden>

- Bos, S. (2022). *Waarom hebben we in Nederland momenteel een personeelstekort?* www.qeld.com. Geraadpleegd op 30 maart 2023, van <https://www.qeld.com/posts/waarom-hebben-we-in-nederland-momenteel-een-personeelstekort#:~:text=Het%20huidige%20personeelstekort%20heeft%20meerdere,een%20sterke%20economische%20groei%20door>.
- Brouard, C. (2022, 31 januari). *Effects of high staff turnover on business | Staff turnover*. myhrtoolkit. Geraadpleegd op 30 maart 2023, van <https://www.myhrtoolkit.com/blog/effects-of-high-employee-turnover#:~:text=In%20an%20interesting%20article%20from,have%20a%20positive%20turnover%20rate>.
- Brum, S. (2007). *What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover?* DigitalCommons@URI. Geraadpleegd op 28 maart 2023, van https://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/45/?utm_source=digitalcommons.uri.
- Brunetto, Y. & Farr-Wharton, R. (2002). Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees. *International Journal of Public Sector Manage*, 15(7), 534-551.
- Bryman, A. (2021). *Social research methods*. Zesde editie. Oxford: Oxford University Press.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.). *Spanning op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015, 13 mei). *Zal vergrijzing leiden tot een tekort aan arbeidskrachten?* Centraal Bureau Voor De Statistiek. Geraadpleegd op 15 april 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/20/zal-vergrijzing-leiden-tot-een-tekort-aan-arbeidskrachten-#:~:text=Door%20vergrijzing%20zal%20het%20aandeel,werk%2C%20zal%20het%20arbeidsaanbod%20dalen>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 22 april). *1 op 3 werkt 10 jaar of langer bij dezelfde werkgever*. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/17/1-op-3-werkt-10-jaar-of-langer-bij-dezelfde-werkgever#:~:text=In%2032%20procent%20van%20de,baanduur%20korter%20dan%201%20jaar>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 20 februari). *Meer dan de helft werkt voltijds*. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/08/meer-dan-de-helft-werkt-voltijds>

- Conner, C. (2018, 25 juni). *How better communication prevents painful turnover*. Forbes. Geraadpleegd op 15 april 2023, van <https://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2018/06/24/how-better-communication-prevents-painful-turnover/>
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>
- Das, B. (2013). Employee retention: A review of literature. *Management Research Review*, 36(10), 959-978.
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207.
- De Nationale Adviesbalie. (2019, December 20). *Ontslagredenen - vormen van ontslag bij ambtenaren*. Info en advies! Geraadpleegd op 27 juni 2023, van <https://www.ontslag-als-ambtenaar.nl/ontslagredenen.html>
- Department of Communications, Information Technology and the Arts & Department of Employment and Workplace Relations. (2006). *Telework for Australian Employees and Businesses: Maximising the Economic and Social Benefits of Flexible Working Practicess*. Australian Telework Advisory Committee Report. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van https://telecommunities.files.wordpress.com/2012/01/atac_report1.pdf
- Donoghue, C., & Castle, N. G. (2007). Organizational and environmental effects on voluntary and involuntary turnover. *Health Care Management Review*, 32(4), 360-369. <https://doi.org/10.1097/01.hmr.0000296791.16257.44>
- Drabe, D., Hauff, S., & Richter, N. F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: an analysis of the USA, Japan and Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 783-805. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939101>
- Face-To-Face Surveys - SmartSurvey*. (n.d.). SmartSurvey. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://www.smartsurvey.co.uk/survey-types/face-to-face-interviews#:~:text=Advantages%20of%20face%20to%20face%20surveys,with%20any%20other%20interview%20methods>.
- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R., & Raghuram, S. (2015). A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 677-687. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.991511>
- Fields, D., & Bocarnea, M. C. (2005). *Organizational Behavior*. In Elsevier eBooks. Elsevier BV. 951-956. <https://doi.org/10.1016/b0-12-369398-5/00528-4>

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gemeente X. (2022, 11 mei). *Over de gemeente X*. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://www.X.nl/over-de-gemeente-X>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability*, 14(5), 2885. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Grove, M. L. (2022, 13 mei). *Krapte en onrust, dus boeien, binden en behouden!* Stichting Examens Uitzendbranche. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://www.seu.nl/duurzame-inzetbaarheid/boeien-binden-behouden/>
- Gallup, Inc. (2017). The impact of organizational culture on employee engagement. *Gallup Business Journal*, 27(10), 1-4.
- van der Haar. (2020). *X Vooruit – Aanpassing Organisatiestructuur*. [PDF]. Gemeente X.
- van der Haar, H. (2023, maart). *Strategisch P&O Beleid* [Powerpoint-slides]. Gemeente X.
- Handy, L.W. (2008). *The importance of the work environment variables on the transfer of training*. Ongepubliceerde PhD Thesis, Department of Education, University of North Carolina State University, Carolina, USA.
- Herrera, J. M., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Holliday, M. (2021, 15 februari). *10 Causes of Employee Turnover & How to Prevent/Reduce Them*. Oracle NetSuite. Geraadpleegd op 8 maart 2023, van <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-turnover-causes.shtml>
- HR Analytics. (2022, december). *Jaarcijfers 2022 X*. [Infographic]. Gemeente X.
- Kim, H., & Kim, Y. (2017). Work-life conflict of married and childless single female workers. *International Journal of Manpower*, 38(8), 1157–1170. <https://doi.org/10.1108/ijm-06-2015-0089>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261–268. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- LePine, J., Newton, D. H., & Kim, J. (2016). *Organizational Citizenship Behaviors (OCBs)* [Dataset]. In Oxford Bibliographies Online Datasets. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0091>

- Liu, Y.A. & Wang, F. (2006). A Study on the Influence Factors of Employee Turnover Intention. *Enterprise Economy*, 6, 42-44.
- Liu, Z.Q., Liu, J.Q. & Li, Z. (2006). The Analysis of Key Influence Factors on Voluntary Turnover Intention of Staff. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 4, 142-145.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Ma, S.J., Chen, J.Q. & Wang, L. (2003). A Study on the Causes of Employee Turnover. *China Human Resources Development*, 9, 18-20.
- Miedaner, F., Kuntz, L., Enke, C., Roth, B., & Nitzsche, A. (2018). Exploring the differential impact of individual and organizational factors on organizational commitment of physicians and nurses. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2977-1>
- Moncraz, E., Zhao, J., & Kay, C. (2009). An exploratory study on US lodging properties', organizational practices and employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437-458.
- Noah, Y. (2008). A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of Social Science*, 17(1), 31-39.
- NOS. (2022, 20 juli). CBS: veel meer mensen wisselden afgelopen jaar van baan. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://nos.nl/artikel/2437644-cbs-veel-meer-mensen-wisselden-afgelopen-jaar-van-baan>
- NOS. (2023, 22 juni). Groot deel Kamer: Regio's verdienen democratische inspraak bij sluiten ziekenhuis. NOS. Geraadpleegd op 25 juli 2023, van <https://nos.nl/artikel/2479905-groot-deel-kamer-regio-s-verdienen-democratische-inspraak-bij-sluiten-ziekenhuis>
- O'Leary, Z. (2017). *The Essential Guide to Doing Your Research Project*. Londen, Engeland: Sage Publications.
- Ondernemen Met Personeel. (2022, 25 augustus). Hoe kun je ongewenst verloop terugdringen? Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/motiveren/leidinggeven/hoe-kun-je-ongewenst-verloop-terugdringen#:~:text=Het%20vertrek%20van%20personeel%20kost,vaardigheden%20moeilijk%20te%20vervangen%20is>
- Prince, B.J. (2005). Career-focused employee transfer processes. *Career Development International*, 10(4), 293-309.

- Rakhra, H. K. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(1), 57. <https://doi.org/10.1504/ijpspm.2018.088695>
- Ramlall, S. (2003). Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. *Applied H.R.M. Research*, 8(2), 63-72.
- Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: how participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2571–2582. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744335>
- Rosenblatt, Z. & Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity. The case of Israeli teachers. *Journal of Organisational Behaviour*, 17, 587- 605.
- Sainju, B., Hartwell, C. J., & Edwards, J. E. (2021). Job satisfaction and employee turnover determinants in Fortune 50 companies: Insights from employee reviews from Indeed.com. *Decision Support Systems*, 148, 113582. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113582>
- Silbert, L.T. (2005). *The effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support*. Management Sciences.
- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 425–431. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>
- Suryani, S. (2018). Determinants of organizational commitment: A study of Indonesian employees. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1169-1186. doi:10.1002/job.2256
- Son, S. (2016). *Importance of Employee Retention, Explained 8 Ways*. tinypulse.com. Geraadpleegd op 5 april 2023, van <https://www.tinypulse.com/blog/importance-of-employee-retention>.
- Tian, Q., Zhang, L., & Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers – the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29–36. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.005>
- TNO. (2018). *Ongunstige werkomstandigheden leiden tot hoog verloop*. Den Haag, Nederland: TNO.
- Treams. (2022, 3 juni). *Wat betekent medewerker retentie? Hoe verhoog je de medewerker retentie?* | Treams. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://www.treams.nl/medewerker-retentie-betekenis/#:~:text=en%2020%25%20verloor.-,Waarom%20is%20medewerker-retentie%20belangrijk%3F,medewerkers%20dat%20je%20organisatie%20verlaat>.

- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Campbell, W. K., & Bushman, B. J. (2008). Egos Inflating Over Time: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875–902. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00507.x>
- UWV. (2023, 23 januari). *In Nederland heeft een kleine Great Resignation plaatsgevonden*. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://www.uwv.nl/nl/persberichten/in-nederland-heeft-een-kleine-great-resignation-plaatsgevonden#:~:text=In%20het%20derde%20kwartaal%20van,is%20het%20aantal%20baanwisselaars%20verdubbeld.>
- Wang, Z.M., Chen, J.X. & Xu, J.L. (2001). Discuss on Some Organizational Factors of Influencing Employee Turnover. *Modernization of Management*, 5, 44-46.
- Welder. (z.d.). *Verloop | Meer betrokken medewerkers? | Gratis demo*. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://www.welder.nl/ondersteuning/informatie/verloop#:~:text=Een%20gezond%20verloop%20onder%20je,kan%20als%20goed%20bestempeld%20worden.>
- Wisse, L. (2022, 17 mei). *“Als je blijft niet nog meer banen”, wat is er aan de hand op de arbeidsmarkt?* NOS. Geraadpleegd op 31 maart 2023, van <https://nos.nl/artikel/2429217-als-je-blijft-niet-nog-meer-banen-wat-is-er-aan-de-hand-op-de-arbeidsmarkt>
- Zhang, Y. (2016). A Review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(2), 85–91. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.42010>
- Zhao, X.P., Liu, L. & Zhang, C.Z. (2003). A Multi-Variable Analysis on Factors Influencing Employee’s Turnover Intention. *China Soft Science*, 3, 71-74.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewschema medewerkers in dienst

Introductie

Bedankt dat je wilt deelnemen aan dit onderzoek door mee te doen aan dit interview. Ik voer dit onderzoek uit voor mijn afstudeerscriptie aan de Universiteit Utrecht en voor mijn stage bij de gemeente X. Met dit onderzoek probeer ik erachter te komen wat de gemeente X kan doen om hun vroegtijdige uitstroom van personeel te verminderen. Momenteel verlaten de meeste medewerkers de organisatie namelijk tussen de 0 en 5 jaar in dienst. Het interview zal ongeveer 30 minuten duren. Als je het idee hebt dat je iets mist in de vraagstelling of dat je niet de mogelijkheid hebt gehad om iets te vertellen, dan kan je dit altijd tijdens of na het interview aangeven. Verder worden alle antwoorden anoniem verwerkt. Voor het verwerken van de antwoorden is het voor mij van belang dat ik het interview opneem. Vandaar de vraag of ik het interview mag opnemen.

Introductievragen

- Hoelang ben je momenteel in dienst bij de gemeente X?
- Bij welke afdeling ben je in dienst?
- Hoe oud ben je?

Medewerker retentie = het behouden van medewerkers (compensatie, leiderschap, ontwikkelingsmogelijkheden, de werk-privé balans, erkenning en beloning, de werkomgeving, mate van zeggenschap, communicatie, baanveiligheid en sociale steun)

- Wat zijn volgens jou determinanten die ervoor zorgen dat medewerkers blijven werken bij de gemeente X?
 - Waarom?
 - Gelden deze alleen voor jou of voor alle medewerkers?
- Wat zou de X kunnen doen om meer bij te dragen aan het behouden van hun medewerkers?

Organisational commitment = betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie (autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden, ondersteuning vanuit de organisatie, leiderschap, mentorschap, werk-privé balans, rol ambiguïteit, baan zekerheid, erkenning en beloning, organisatiecultuur en feedback)

- Hoe betrokken ben jij bij de gemeente X?
 - Waarom wel of waarom niet?
- Welke determinanten dragen bij aan jouw betrokkenheid bij de gemeente?
 - Waarom deze determinanten?

- Waar zou de gemeente X meer op in kunnen spelen om ervoor te zorgen dat de medewerkers meer betrokken raken bij de organisatie?
 - Waarom deze?

Turnover = personeelsverloop (hoge werkdruk, slechte compensatie, negatieve organisatiecultuur, gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden, slechte leidinggevenden, slechte communicatie, gebrek aan feedback, gebrek aan erkenning en waardering, slechte werk-privé balans, ongunstige werkomstandigheden, gebrek aan autonomie en gebrek aan steun)

- Wat zijn volgens jou redenen voor medewerkers om weg te gaan bij de gemeente X?
 - Waarom deze?
- Wat zou de X kunnen veranderen om de kans op vertrek van medewerkers te verminderen?
 - Waarom dit?

Afsluitingsvragen

- Zijn er nog verdere onderwerpen die je wilt bespreken die nog niet aan bod zijn gekomen?
- Heb je verder nog vragen?
- Wat vond je van het interview?
- Als er nog iets in je opkomt na dit interview, kan je dit altijd naar mij mailen via mijn werkmail: d.sporry@X.nl

Afsluiting interview

Hartelijk bedankt voor het deelnemen aan dit onderzoek. Ik zal de antwoorden meenemen bij het beantwoorden van mijn vraagstuk.

Bijlage 2: Interviewschema medewerkers uit dienst

Introductie

Bedankt dat je wilt deelnemen aan dit onderzoek door mee te doen aan dit interview. Ik voer dit onderzoek uit voor mijn afstudeerscriptie aan de Universiteit Utrecht en voor mijn stage bij de gemeente X. Met dit onderzoek probeer ik erachter te komen wat de gemeente X kan doen om hun vroegtijdige uitstroom van personeel te verminderen. Momenteel verlaten de meeste medewerkers de organisatie namelijk tussen de 0 en 5 jaar in dienst. Het interview zal ongeveer 30 minuten duren. Als je het idee hebt dat je iets mist in de vraagstelling of dat je niet de mogelijkheid hebt gehad om iets te vertellen, dan kan je dit altijd tijdens of na het interview aangeven. Verder worden alle antwoorden anoniem verwerkt. Voor het verwerken van de antwoorden is het voor mij van belang dat ik het interview opneem. Vandaar de vraag of ik het interview mag opnemen.

Introductievragen

- Hoelang ben je in dienst geweest bij de gemeente X?
- Bij welke afdeling was je in dienst?
- Hoe oud ben je?

Medewerker retentie = het behouden van medewerkers (compensatie, leiderschap, ontwikkelingsmogelijkheden, de werk-privé balans, erkenning en beloning, de werkomgeving, autonomie, baanveiligheid en sociale steun)

- Wat zijn volgens jou determinanten die ervoor zorgen dat medewerkers blijven werken bij de gemeente X?
 - Waarom?
 - Gelden deze alleen voor jou of voor alle medewerkers?
- Wat had de X kunnen doen om bij te dragen aan het behoud van jou als medewerker?

Organisational commitment = betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie (autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden, ondersteuning vanuit de organisatie, leiderschap, mentorschap, werk-privé balans, rol ambiguïteit, baanzekerheid, erkenning en beloning, organisatiecultuur en feedback)

- Hoe betrokken voelde jij je bij de gemeente X toen je er nog werkte?
 - Waarom wel of waarom niet?
- Welke determinanten droegen wel of niet bij aan jouw betrokkenheid bij de gemeente?
 - Waarom deze determinanten?

- Waar zou de gemeente X meer op in kunnen spelen om ervoor te zorgen dat de medewerkers meer betrokken raken bij de organisatie?
 - Waarom deze?

Turnover = personeelsverloop (hoge werkdruk, slechte compensatie, een negatieve organisatiecultuur, gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden, slechte leidinggevenden, gebrek aan feedback, erkenning en beloning, een slechte werk-privé balans, ongunstige werkomstandigheden, gebrek aan autonomie en gebrek aan steun)

- Wat zijn volgens jou redenen voor medewerkers om weg te gaan bij de gemeente X?
 - Waarom deze?
- Wat zou de X kunnen veranderen om de kans op vertrek van medewerkers te verminderen?
 - Waarom dit?

Afsluitingsvragen

- Zijn er nog verdere onderwerpen die je wilt bespreken die nog niet aan bod zijn gekomen?
- Heb je verder nog vragen?
- Wat vond je van het interview?
- Als er nog iets in je op komt, kan je dit altijd naar mij mailen via mijn werkmail: d.sporry@X.nl

Afsluiting interview

Hartelijk bedankt voor het deelnemen aan dit onderzoek. Ik zal de antwoorden meenemen bij het beantwoorden van mijn vraagstuk.

Bijlage 3: Informed consent

Informed consent [*Boeien, binden maar bovenal: behouden*]

Ik verklaar hierbij op voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard en methode van het onderzoek voor de scriptie, zoals uiteengezet op het informatieblad. Mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord.

Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud daarbij het recht deze instemming weer in te trekken, zonder dat ik daarvoor een reden hoeft op te geven. Ik besef dat ik op elk moment mag stoppen met het interview. Als mijn onderzoeksresultaten gebruikt worden in wetenschappelijke publicaties, of op een andere manier openbaar worden gemaakt, dan zal dit volledig geanonimiseerd gebeuren. Mijn persoonsgegevens worden niet door derden ingezien zonder mijn uitdrukkelijke toestemming.

Als ik meer informatie over het onderzoek wil, nu of in de toekomst, dan kan ik me wenden tot de scriptiebegeleider *Pauline Hormann* via *p.a.h.hormann@uu.nl* verbonden aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht.

Aldus in tweevoud getekend:

.....

Naam en handtekening student:

.....

Naam en handtekening respondent:

Plaats:

Datum:

Bijlage 4: Respondenten

Respondent 1: Vrouw

Respondent 2: Vrouw

Respondent 3: Vrouw

Respondent 4: Vrouw

Respondent 5: Man

Respondent 6: Man

Respondent 7: Vrouw

Respondent 8: Vrouw

Respondent 9: Man

Respondent 10: Vrouw

Respondent 11: Man

Respondent 12: Vrouw

Respondent 13: Vrouw

Respondent 14: Vrouw

Respondent 15: Vrouw

Respondent 16: Niet meegenomen (medewerker uit dienst)

Respondent 17: Vrouw

Respondent 18: Vrouw

Respondent 19: Vrouw

Respondent 20: Man

Bijlage 5: Codeboom

| NAAM | FILES | REFERENCES |
|---|-------|------------|
| Betrokkenheid bij de gemeente | 5 | 6 |
| <i>Betrokkenheid bij de inwoners</i> | 5 | 6 |
| Persoonlijk contact met de inwoners | 2 | 2 |
| Betrokkenheid richting je werk | 1 | 1 |
| Contact met mensen is belangrijk | 1 | 1 |
| Te weinig tijd voor | 1 | 1 |
| Verantwoordelijkheidsgevoel | 1 | 1 |
| <i>Betrokkenheid bij de werkzaamheden</i> | 3 | 6 |
| <i>Betrokkenheid door het team</i> | 0 | 0 |
| Betrokkenheid bij het team | 8 | 14 |
| Alleen thuiswerken | 1 | 1 |
| Op locatie werken | 1 | 1 |
| Ondersteuning vanuit het team | 2 | 2 |
| Veel vaste medewerkers | 1 | 2 |
| <i>Betrokkenheid vanuit de werkrelatie</i> | 4 | 5 |
| <i>Contact met andere teams</i> | 7 | 10 |
| Belang van contact tussen teams | 2 | 2 |
| Creëert begrip | 3 | 5 |
| Effectievere communicatie | 1 | 3 |
| Weinig zichtbaarheid tussen teams | 1 | 1 |
| Meelopen met andere teams | 6 | 9 |
| Eigen eiland | 1 | 1 |
| Eigen verantwoordelijkheid | 1 | 1 |
| Manager moet het gesprek aankaarten | 1 | 1 |
| Nu vrijblijvend | 1 | 3 |
| Meer aandacht voor gezamenlijke activiteiten | 5 | 15 |
| Wat er momenteel wordt georganiseerd | 7 | 9 |
| Eigen verantwoordelijkheid of je gaat | 1 | 1 |
| Er kan meer mee worden gedaan | 2 | 2 |
| Introductiedag | 3 | 3 |

| | | |
|--|----|----|
| KIK momenten | 9 | 10 |
| Meer persoonlijke interactie | 2 | 2 |
| Overstijgende middag tussen teams | 4 | 10 |
| Inloopbijeenkomsten | 1 | 4 |
| <i>Organisatiecultuur</i> | 4 | 8 |
| Gebrek aan kritiek | 1 | 4 |
| <i>Gemeentesecretaris</i> | 2 | 2 |
| <i>Interesse in de onderwerpen</i> | 3 | 4 |
| <i>Maatschappelijk betrokken</i> | 5 | 8 |
| <i>Nieuw gemeentehuis</i> | 7 | 8 |
| Elkaar meer ontmoeten | 2 | 2 |
| Momenteel op je eigen eiland | 1 | 2 |
| Grote betrokkenheid eigen team | 1 | 1 |
| Lage betrokkenheid tussen teams | 1 | 1 |
| <i>Ondersteuning vanuit de organisatie</i> | 2 | 2 |
| <i>Onduidelijke rol</i> | 1 | 1 |
| <i>Ontwikkelen actief stimuleren</i> | 1 | 1 |
| <i>Organisatiestructuur</i> | 1 | 1 |
| <i>Persoonlijkheid</i> | 1 | 2 |
| <i>Waardering</i> | 1 | 2 |
| Vertrouwen | 1 | 1 |
| <i>Wonen in de gemeente</i> | 7 | 8 |
| Alles wat speelt is actueel | 2 | 3 |
| <i>Zelfregulatie</i> | 0 | 0 |
| Alleen je eigen ding doen | 1 | 2 |
| Proactieve betrokkenheid | 5 | 9 |
| Blijven werken bij gemeente X | 0 | 0 |
| <i>Arbeidsvoorwaarden</i> | 6 | 9 |
| Reiskosten | 1 | 3 |
| Salaris | 7 | 8 |
| Nieuw CAO | 2 | 2 |
| Werken in het buitenland | 1 | 1 |
| <i>Autonomie</i> | 12 | 18 |
| Eigen verantwoordelijkheid | 1 | 1 |
| Sturing mist | 4 | 12 |

| | | |
|---|---|----|
| Verantwoordelijkheid van de leidinggevende | 3 | 4 |
| Verantwoordelijkheid van senior medewerkers | 1 | 4 |
| Te vrijblijvend | 2 | 4 |
| <i>Beschrijving van rol of proces</i> | 0 | 0 |
| Duidelijke procesbeschrijving | 2 | 2 |
| Meer rolduidelijkheid | 1 | 1 |
| <i>Communicatie</i> | 3 | 3 |
| Gesprekken voeren | 6 | 19 |
| Duidelijkheid creëren | 1 | 1 |
| Een medewerker aanstellen die zich focust op het behoud van medewerkers | 1 | 2 |
| Eigen verantwoordelijkheid | 2 | 2 |
| Luisteren naar wat een medewerker nodig heeft | 1 | 2 |
| Gevoel dat ze niet belangrijk genoeg zijn | 1 | 2 |
| Meer aandacht voor de uitvoering | 1 | 1 |
| Verantwoordelijkheid ligt bij P&O | 1 | 1 |
| Door een gesprek of vragenlijst | 1 | 1 |
| Met collega's | 1 | 2 |
| Vanuit de leidinggevende | 1 | 1 |
| Meer open communicatie bij vertrek | 3 | 4 |
| Verwachting klopt niet door weinig communicatie | 2 | 6 |
| <i>Erkenning en beloning</i> | 0 | 0 |
| Positieve bijdrage leveren | 3 | 4 |
| Waardering | 5 | 10 |
| Waardering vanuit collega's | 2 | 2 |
| Waardering vanuit directie | 2 | 3 |
| Waardering vanuit leidinggevende | 5 | 7 |
| <i>Ervaring met werkdruk</i> | 2 | 4 |
| <i>Investeren in een medewerker</i> | 4 | 6 |

| | | |
|---|---|----|
| <i>Inwerken</i> | 7 | 11 |
| Begeleiding van nieuwe medewerkers | 0 | 0 |
| Buddysysteem | 3 | 4 |
| Meedraaien | 3 | 4 |
| Belang van goed inwerken | 2 | 2 |
| Eigen verantwoordelijkheid | 3 | 3 |
| Onboarding app | 4 | 5 |
| Zelfstandig | 1 | 1 |
| <i>Leidinggevende</i> | 3 | 3 |
| Belangstelling | 0 | 0 |
| Gehoord voelen | 5 | 9 |
| Eigen verantwoordelijkheid | 1 | 1 |
| Ondersteuning vanuit de kwaliteitsmedewerkers | 1 | 1 |
| Gezien voelen | 1 | 1 |
| Oog voor het team | 2 | 2 |
| Inhoudelijk goed in het vak | 2 | 2 |
| Klik mee hebben | 2 | 2 |
| Open communicatie | 1 | 1 |
| <i>Ontwikkelingsmogelijkheden</i> | 2 | 4 |
| Doorgroeimogelijkheden | 4 | 5 |
| Doorstroommogelijkheden | 3 | 4 |
| Verantwoordelijkheid voor ontwikkeling | 0 | 0 |
| Collega's kunnen ondersteunen | 1 | 1 |
| Eigen verantwoordelijkheid | 3 | 3 |
| Leidinggevende spoort aan | 4 | 6 |
| Volgen van een opleiding of training | 8 | 12 |
| Extra werkdruk | 1 | 3 |
| Geen tijd | 1 | 1 |
| Wachlijsten voor opleidingen | 1 | 1 |
| <i>Persoonlijkheid</i> | 3 | 3 |
| <i>Teamdynamiek</i> | 2 | 2 |
| Collegialiteit | 3 | 5 |
| Behulpzaamheid | 3 | 5 |
| Contact met collega's | 8 | 15 |
| Geen contact | 1 | 1 |
| Lastig om verbinding te maken | 1 | 1 |
| Saamhorigheid | 2 | 3 |

| | | |
|--|----|----|
| Mist | 1 | 1 |
| Goede sfeer | 3 | 8 |
| Invloed leidinggevende op het groepsgevoel | 1 | 2 |
| Hecht team | 7 | 10 |
| Prettige collega's | 2 | 3 |
| Samenwerking | 2 | 3 |
| <i>Uitdragen waar de organisatie voor staat</i> | 1 | 3 |
| Cursus | 4 | 6 |
| Duidelijkheid scheppen | 1 | 3 |
| Momenteel gebrek aan visie | 1 | 3 |
| Verantwoordelijkheid van directie en management | 1 | 1 |
| <i>Verrijkende omgeving</i> | 0 | 0 |
| Interessante omgeving | 2 | 2 |
| Veel te leren | 3 | 3 |
| Werk is inhoudelijk leuk | 1 | 1 |
| <i>Welbevinden</i> | 0 | 0 |
| Fijne werkomgeving | 1 | 1 |
| Je thuis voelen | 1 | 1 |
| Op de juiste plek zitten | 1 | 1 |
| Werkplezier | 2 | 4 |
| <i>Werk-privé balans</i> | 10 | 11 |
| Altijd bereikbaar moeten zijn | 1 | 1 |
| Werk wel zelf mogen inrichten | 1 | 1 |
| Te veel privé | 1 | 2 |
| Thuiswerken | 6 | 8 |
| Vrijheid | 5 | 5 |
| <i>Wonen in de gemeente</i> | 4 | 4 |
| Hart voor de gemeente | 1 | 3 |
| Weinig reisafstand | 4 | 4 |
| <i>Zorgen voor inclusie</i> | 1 | 4 |
| Weggaan bij de gemeente X | 1 | 2 |
| <i>Beperkte stabiliteit en continuïteit in personeelsbestand</i> | 4 | 6 |
| <i>Complexe organisatie</i> | 1 | 1 |
| <i>Dichterbij huis gaan werken</i> | 2 | 4 |
| <i>Gebrek aan betrokkenheid bij de organisatie</i> | 3 | 4 |

| | | |
|--|---|----|
| <i>Gebrek aan duidelijkheid</i> | 2 | 2 |
| <i>Hetzelfde werk bij een andere gemeente</i> | 2 | 2 |
| <i>Leidinggevende</i> | 2 | 2 |
| Gebrek aan betrokkenheid | 0 | 0 |
| Niet gezien voelen | 1 | 2 |
| Ongehoord en ongezien voelen | 4 | 11 |
| Kwaliteiten ergens anders willen inzetten | 1 | 1 |
| Luisteren naar signalen van het team | 1 | 2 |
| Wisseling van teammanagers | 1 | 1 |
| Gebrek aan communicatie | 1 | 1 |
| Gebrek aan sturing | 5 | 9 |
| Geen vakkennis | 2 | 3 |
| Meer handhaven | 1 | 1 |
| Sturing geven | 1 | 2 |
| Schakel tussen organisatie en team | 1 | 1 |
| Vertrouwen in medewerkers | 1 | 1 |
| Geen klik mee hebben | 1 | 1 |
| Hoge werkdruk | 4 | 6 |
| Gebrek aan (inhoudelijke) betrokkenheid bij het team | 5 | 11 |
| Onevenredige werklast | 1 | 1 |
| Slecht bereikbaar | 1 | 1 |
| Voor jezelf opkomen wanneer je een afspraak wilt | 1 | 1 |
| Werkdruk moet verlaagd worden | 4 | 7 |
| Voordelen van werkdruk verlagen | 1 | 2 |
| Zaken regelen duurt lang | 1 | 2 |
| Sneller ingrijpen | 1 | 2 |
| <i>Negatieve inwerkervaring</i> | 2 | 2 |
| Gebrek aan investering | 3 | 3 |
| Onvoldoende ondersteuning | 0 | 0 |
| Gebrek aan begeleiding | 8 | 23 |
| Creëert onduidelijkheid | 1 | 3 |
| Goede begeleiding krijgen | 6 | 8 |

| | | |
|--|----|----|
| Te weinig tijd | 4 | 6 |
| Ruimte maken voor inwerken | 1 | 7 |
| Door collega's | 1 | 3 |
| Met behulp van een leidinggevende | 1 | 6 |
| Verantwoordelijkheid van leidinggevende | 2 | 2 |
| Geen zachte landing | 4 | 4 |
| Creëer een zachte landing | 2 | 4 |
| <i>Negatieve teamdynamiek</i> | 5 | 9 |
| Gebrek aan verantwoordelijkheidsverdeling | 1 | 3 |
| Medewerkers die al lang bij de gemeente werken | 1 | 5 |
| Afspraken worden niet nagekomen | 1 | 2 |
| Verantwoordelijkheid ligt bij de leidinggevende | 1 | 2 |
| Slechte communicatie | 3 | 3 |
| Ontstaan door hoog verloop | 1 | 1 |
| Gebrek aan veiligheid en vertrouwen | 1 | 1 |
| <i>Ontwikkelingsmogelijkheden</i> | 0 | 0 |
| Gebrek aan doorgroeimogelijkheden | 5 | 8 |
| Te vrijblijvend | 1 | 1 |
| <i>Persoonlijke determinanten en gedrag</i> | 3 | 4 |
| <i>Slechte compensatie</i> | 11 | 19 |
| Discrepantie met andere collega's | 1 | 3 |
| Kan leiden tot onenigheid | 1 | 1 |
| Kleine gemeente | 2 | 3 |
| <i>Trage besluitvorming en gebrek aan snelheid</i> | 3 | 7 |
| Onder de radar blijven | 1 | 1 |
| Taken worden niet snel opgepakt | 1 | 1 |
| <i>Veranderingen binnen de organisatie</i> | 1 | 1 |
| Gevoel bij verandering | 1 | 2 |

| | | |
|--|----|----|
| Stabiliteit nodig | 1 | 2 |
| <i>Werkdruk</i> | 11 | 17 |
| Ongehoord | 3 | 6 |
| Probleem van de organisatie | 1 | 1 |
| Takenmanagement | 0 | 0 |
| Taken blijven liggen | 2 | 2 |
| Taken komen bij resterende medewerkers terecht | 1 | 1 |
| Verantwoordelijkheidsgevoel | 1 | 2 |
| Taken verdelen | 1 | 1 |
| Te weinig personeel | 6 | 8 |
| Mensen aannemen | 3 | 3 |
| Minder taken aannemen | 1 | 2 |
| Ondersteuning vanuit het management | 1 | 2 |
| Te weinig geld beschikbaar | 1 | 1 |
| Zaken blijven te lang liggen | 1 | 1 |
| Werkdruk volhouden | 1 | 2 |
| <i>Zoeken naar nieuwe uitdagingen</i> | 7 | 10 |
| Externe arbeidsmarkt en kansen | 2 | 2 |
| Perceptie van betere kansen elders | 2 | 2 |